



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

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



UNION EUROPÉENNE



Institut de la Francophonie  
pour l'éducation et la formation



**Client : OIF**

**Prestataire : GROUPE CAYAMBE**

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

## Table des matières

Table des matières

<b>Index.....</b>	<b>4</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>7</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
- Contexte général.....	11
- Objectifs de la mission d'évaluation.....	11
- Approche méthodologique.....	12
- Portée et limites de la mission.....	13
- Structure du rapport.....	14
<b>I. IFADEM au Tchad.....</b>	<b>15</b>
1.1. Les origines de l'initiative.....	15
1.2. Le modèle IFADEM.....	15
1.3. Organisation d'IFADEM au Tchad.....	17
1.3.1. Gouvernance et gestion d'IFADEM Tchad : le cadre contractuel.....	17
1.3.2. Chronologie du déroulement du projet.....	19
1.3.3. La mise en œuvre de l'initiative.....	21
1.3.4. Les productions et le fonctionnement de la formation d'IFADEM.....	23
1.3.5. Structure et contenu des livrets.....	24
1.3.6. Formation des formateurs et des cadres.....	28
1.3.7. Organisation/suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants.....	28
1.3.8. L'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM au Tchad.....	29
1.3.9. Articulation du projet aux objectifs nationaux.....	29
1.3.10. La communication autour du projet IFADEM Tchad.....	31
<b>II. Analyse rétrospective.....</b>	<b>32</b>
2.1. Pertinence.....	32
2.1.1. La cohérence d'IFADEM Tchad par rapport à l'ODD 4.....	32
2.1.2. La cohérence d'IFADEM par rapport à la politique sectorielle sur l'éducation.....	33
2.1.3. Le dispositif IFADEM comme une réponse aux besoins des enseignants.....	33
2.1.4. Les avantages du mode hybride de formation (distance et présentiel) basé sur un dispositif d'autoformation tutorée.....	33
2.2. Efficacité.....	34
2.2.1. Analyse de la gouvernance.....	34
2.2.2. Analyse des activités.....	34
2.3. Efficience et considération de coût.....	40
2.3.1. Écart entre budget exécuté et budget prévisionnel.....	40
2.3.2. Comparaison avec d'autres pays IFADEM.....	41

2.3.3.	Bilan de l'efficience d'IFADEM .....	42
<b>2.4.</b>	<b>Durabilité.....</b>	<b>42</b>
2.4.1.	Par rapport aux supports de formation .....	42
2.4.2.	Par rapport aux acquis de formation des différents acteurs et bénéficiaires.....	42
2.4.3.	Par rapport aux outils informatiques.....	42
2.4.4.	Par rapport au transfert de connaissances.....	43
<b>2.5.</b>	<b>Impact : appropriation et éléments qualitatifs .....</b>	<b>43</b>
2.5.1.	Analyse suivant certains critères transversaux.....	43
2.5.2.	Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM.....	45
2.5.3.	Impact des actions du projet sur les enseignants .....	45
2.5.4.	Impact sur le rendement des élèves.....	48
2.5.5.	Rôle des Etablissements de formation des maîtres dans la mise en œuvre du projet.....	48
<b>III.</b>	<b>ANALYSE PROSPECTIVE.....</b>	<b>50</b>
3.1.	De la gouvernance de l'initiative .....	50
3.2.	De la formation des acteurs et bénéficiaires.....	50
3.3.	De l'intégration des TIC.....	50
3.4.	De la communication et de la visibilité .....	51
3.5.	Des perspectives d'intégration ou de synergie avec d'autres initiatives.....	52
3.6.	Pour un futur déploiement.....	52
3.7.	Recommandations .....	53
	<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>55</b>
	<b>Annexe 1a : Budget prévisionnel de l'expérimentation IFADEM Tchad .....</b>	<b>55</b>
	<b>Annexe 1b : Budget révisé et budget exécuté de l'expérimentation.....</b>	<b>57</b>
	<b>Annexe 2 : Outils utilisés pour les enquêtes de terrain.....</b>	<b>58</b>
	<b>Annexe 3 : Cadre logique IFADEM Tchad .....</b>	<b>60</b>
	<b>Annexe 4 : Liste des documents consultés .....</b>	<b>69</b>
	<b>Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées / consultées .....</b>	<b>71</b>

## INDEX

ACP	Groupe des Etats d’Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
AFD	Agence Française de Développement
APC	Approche Par Compétence
APE	Association de Parents d’Elèves
APICED	Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BM	Banque Mondiale
CCI	Comité de Coordination d’IFADEM
CDFCEP	Centre Départemental de Formation Continue des Enseignements du Primaire
CE	Cours Élémentaire
CFEN	Certificat de Fin d’Etudes Normales
CEFEN	Certificat Élémentaire de Fin d’Etudes Normales
CM	Cours Moyen
CN	Comité National
CNC	Centre National des Curricula
CNF	Commission Nationale de la Francophonie
CNF	Campus Numérique Francophone
COGES	Comité de Gestion des établissements scolaires
CONFEMEN	Conférence des Ministres de l’Education des Etats et gouvernements de la Francophonie
CP	Comité de pilotage
CP	Cours Préparatoire
CPF	Conseil permanent de la Francophonie
CR	Comité Régional
DDETIC	Direction de Développement de l’Enseignement des Technologies de l’Information et de la Communication
DEF	Direction de l’Enseignement Fondamental
DENA	Diplôme d’Enseignement Normal en Arabe
DEP	Direction de l’Enseignement Primaire (devenue Direction de l’Enseignement Fondamental)
DFDAVE	Division de la Formation à Distance et de l’Audio-Visuel Educatif
DFE	Direction de la Formation des Enseignants
DGAPR	Direction Générale de l’Administration, de la Planification et des Ressources



DGM	Direction Générale du Ministère
DPEN	Direction Provinciale de l'Education Nationale
DRH	Direction des Ressources humaines
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ELAN	École et Langues Nationales
EN	Espace numérique IFADEM
ENI	Ecole Normale d'Instituteurs
ENS	Ecole Normale Supérieure
FC	Formation continue
FOAD	Formation ouverte et à distance
GE	Groupe d'Experts
GP	Groupe des Partenaires
GPE	Global Partnership for Education (voir PME)
IA	Instituteur Adjoint
IB	Instituteur Bilingue
IDENPC	Inspection Départementale de l'Education Nationale et de la Promotion Civique
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
IFEF	Institut de la Francophonie pour l'Education et la Formation
IPEE	Inspecteur Principal de l'Enseignement Elémentaire
IPEP	Inspection Pédagogique de l'Enseignement Primaire
JICA	Agence japonaise pour la Coopération internationale
MC	Maître Communautaire
MENPC	Ministère de l'Education Nationale et de la Promotion Civique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale pour la Francophonie
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OPERA	Observation des pratiques enseignantes en relation avec les apprentissages des élèves
PDSEB	Programme de Développement Stratégique de l'Education de Base
PIB	Produit intérieur brut
PIET	Plan Intérimaire de l'Education au Tchad
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
PREAT	Projet de Renforcement de l'Education et de l'Alphabétisation au Tchad
PROQEB	Projet de Promotion Qualitative de l'Education de Base
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

RESEN	Rapport d'Etat sur le Système Educatif National
RTA	Rencontre Tuteurs-Apprenants
SE	Secrétaire Exécutif
SG	Secrétaire Général
TICE	Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence américaine pour la Coopération internationale

## RESUME

### Contexte et cadrage :

Le modèle IFADEM, issu des orientations prises par les partenaires de la Francophonie à l'occasion du Sommet de Bucarest en 2006, est d'abord basé sur des livrets d'auto-formation et un système de tutorat, avec des mini-regroupements réguliers. Ce système, qui permet de limiter l'absence des maîtres dans les classes, s'appuie sur les Technologies de l'Information et la Communication (TIC) de façon variable, selon le contexte dans chacun des pays.

Faisant suite à un atelier de co-construction les 18 et 19 juillet 2016, un Accord-Cadre a été signé le 18 novembre 2016 entre le Ministère de l'Education nationale et de la Promotion Civique (MENPC), l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF). Cet Accord-Cadre désigne les structures de gouvernance aux niveaux national et provincial, définit le rôle de chacune des parties, et indique un budget prévisionnel.

Le public cible est défini dans le rapport de co-construction : 2.000 enseignants du primaire choisis parmi les maîtres communautaires de niveau 1 et 2 et les instituteurs adjoints stagiaires exerçant dans les provinces du Guéra, du Mayo Kebbi Est et de l'Ouadaï.

La phase expérimentale d'IFADEM au Tchad est appuyée par l'Union Européenne, grâce à une subvention signée le 15 décembre 2014 (pour une durée de 4 ans, puis prolongée d'un an donc jusqu'au 15 décembre 2019) dans le cadre des accords économiques avec les pays Afrique, Caraïbes et Pacifique (UE/ACP), et qui concerne également le Burkina Faso, le Mali et l'Union des Comores. Plusieurs missions de suivi ont été commanditées dans chacun des 4 pays, donnant lieu à des constats et à des recommandations dont la présente mission d'évaluation a tenu le plus grand compte.

### La mission d'évaluation :

Les objectifs assignés à la mission d'évaluation sont :

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

Trois techniques de collecte de données ont été déployées : analyse documentaire, entretien individuel, et groupes de discussion. Cette collecte s'est déroulée du 15 au 18 novembre 2020 dans la Province du Mayo Kebbi Est, et a été complétée par des entretiens à distance.

### Déroulement de la phase expérimentale :

Les besoins des enseignants ont été identifiés notamment grâce aux encadreurs de terrain.

L'élaboration des 5 premiers livrets a été menée de mi-janvier à début juillet 2017, sous la supervision de plusieurs experts internationaux et nationaux. Les thèmes abordés sont : la lecture et l'écriture, la grammaire et la conjugaison, le vocabulaire et l'orthographe (ces trois thèmes en vue de mieux enseigner le français) ; la maîtrise du français pour mieux enseigner les mathématiques ; et enfin, la gestion des activités d'apprentissage dans les classes atypiques. En octobre et décembre 2018, deux livrets additionnels ont été élaborés pour la formation des directeurs d'école : un a pour thème l'accompagnement pédagogique, l'autre concerne la gouvernance participative et la gestion d'école.

La formation des tuteurs a duré une semaine (novembre 2017). La formation des enseignants stagiaires a ensuite eu lieu de fin janvier à début décembre 2018.

Les épreuves de certification se sont déroulées en mars 2019. Parmi les 2.021 bénéficiaires de la phase expérimentale (dont 39 auditeurs libres), 1.961 se sont présentés aux épreuves, dont 1.695 (soit 86,4%) ont été admis.

### Analyse rétrospective :

La **pertinence** d'IFADEM Tchad ne fait aucun doute, tant vis-à-vis des engagements internationaux dont le Tchad est partie prenante (notamment l'Agenda 2030), que des politiques et stratégies nationales de l'éducation. IFADEM pourrait inspirer toute la formation initiale et continue des enseignants.

Son **efficacité** se mesure à l'aune des bons résultats aux épreuves de certification finale, et du niveau élevé de satisfaction de l'ensemble des acteurs concernant le niveau et le contenu des livrets, le déroulement de la formation des tuteurs puis celle des stagiaires (auto-formation et regroupements tutorés).

L'**efficacité** d'IFADEM au Tchad est tout à fait satisfaisante, puisque l'utilisation des moyens s'approche de 100%, avec un coût par bénéficiaire situé dans la fourchette basse par comparaison avec la mise en œuvre de l'Initiative dans d'autres pays de la sous-région.

**Impact** : grâce à l'accompagnement d'une expertise internationale et nationale, les concepteurs des livrets de formation IFADEM ont bénéficié d'une « formation-action » qui leur a permis de développer une technicité qui leur sera très utile à l'avenir. Ils sont dorénavant à pied d'œuvre afin d'élaborer pour IFADEM des livrets complémentaires, qui tiennent compte des curricula de formation des enseignants au Tchad. Les enseignants bénéficiaires, outre l'accompagnement et l'amélioration de leur pratique de classe au profit de leurs élèves, ont appris à utiliser des outils et peuvent faire bénéficier leurs collègues de leur expérience. La forte implication des acteurs nationaux va dans le sens de l'appropriation selon les indications de la Déclaration de Paris.

### Analyse prospective et recommandations :

Les conditions sont maintenant remplies pour permettre un déploiement de la démarche IFADEM à grande échelle, comme semblent le souhaiter les autorités en cohérence avec les textes d'orientation nationale (des textes de mise en œuvre sont disponibles, et les gestionnaires de 8 nouveaux espaces numériques sont en cours de formation).

Dans ce cadre, nous recommandons de :

- 1/ Faire mieux connaître IFADEM auprès des PTF, afin de faciliter le financement de la généralisation du dispositif soit directement, soit via le fonds commun.
- 2/ Mettre en œuvre l'outil d'évaluation des impacts sur les élèves, préparé par le CCI avec l'appui du PASEC.
- 3/ Faire de la prise en compte du genre une priorité pour IFADEM, ce qui n'est jusqu'à présent pas suffisamment le cas malgré quelques progrès (à titre d'exemple : 3 conceptrices sur 12 soit 25% sont des femmes, et aucune gestionnaire d'espace numérique).
- 4/ Mieux valoriser les lauréats à la certification finale à l'issue de la formation IFADEM, si possible avec des facilitations pour l'intégration des non titulaires.
- 5/ Bien anticiper les probables difficultés (attentes des stagiaires pour des dotations, coût des connexions) lors de la mise en œuvre d'IFADEM sous une forme « 100% numérique ».
- 6/ Demander au Gouvernement de faciliter la connexion à la fibre optique, là où cela est possible, les Espaces Numériques (EN) et les Centres Départementaux de la Formation Continue des Enseignants du Primaire (CDFCEP).

## REMERCIEMENTS

Au terme de notre mission, nous voudrions ici remercier tout particulièrement son commanditaire, l'Institut de la Francophonie pour l'Éducation et la Formation (IFEFF) de Dakar via le Groupe CAYAMBE, ainsi que Monsieur le Ministre de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique et ses collaborateurs pour la confiance qu'ils nous ont faite en sollicitant nos services.

Nous avons bénéficié d'une franche collaboration auprès des responsables de l'OIF et de l'AUF à Dakar. Qu'ils en soient remerciés, ainsi que le Responsable pays au sein de l'IFEFF pour toutes les facilités qu'il nous a accordées.

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

Ce rapport est donc une œuvre commune et nous espérons que tous ceux qui y ont contribué s'y retrouveront.

**Le Consultant international,**  
Dominique MARSTEAU

**Le Consultant national,**  
Mahamat Ahmad ALHABO

## INTRODUCTION

### - Contexte général

Le Tchad est un vaste pays (1,28 million de km<sup>2</sup>), qui compte environ 17 millions d'habitants, avec une croissance démographique parmi les plus élevées au monde. Cela entraîne une augmentation permanente de la demande de scolarisation, alors que le système éducatif est jusqu'à présent caractérisé par la faiblesse de son efficacité interne et externe.

La vision stratégique de l'Éducation au Tchad est opérationnalisée dans le plan sectoriel « Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad » (PIET, 2018-2020), qui fait suite à la « Stratégie Intérimaire pour l'Éducation et l'Alphabétisation » (SIPEA, 2013-2015). La Loi d'Orientation du système éducatif du 13 mars 2006 est toujours en vigueur.

La demande des autorités du Tchad de rejoindre l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), portée par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), s'est inscrite dans ces efforts continus pour l'amélioration de la formation des enseignants aux pédagogies actives, pour répondre aux défis de qualité de l'éducation au Tchad. L'initiative a ainsi permis d'adapter et d'expérimenter un dispositif complet de formation à distance des enseignants tchadiens. Ce type de formation d'enseignants répond parfaitement aux aspirations de la communauté des parents d'élèves, qui est lassée de recruter tous les ans de nouveaux enseignants, une fois que les titulaires des classes partaient en formation présentielle pendant 18 mois.

Un grand nombre d'enseignants ont été recrutés au Tchad ces dernières années, sans recevoir de formation initiale adéquate : 17.000 de 2005 à 2013, notamment des maîtres communautaires recrutés par les Associations de Parents d'Élèves (APE).

Depuis plusieurs décennies, on distingue au Tchad trois catégories d'enseignants : les maîtres communautaires (MC) de niveau 0, 1 et 2, les instituteurs adjoints, et les instituteurs. Les MC2 et les instituteurs ont bénéficié d'une formation initiale. Les MC1 n'ont reçu qu'une formation continue de 45 jours.

### - Objectifs de la mission d'évaluation

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

1. Informer le bailleur et ses partenaires, de manière rétrospective, sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions menées.
2. Apprécier le degré d'implication des divers services et structures impliqués dans la mise en œuvre du dispositif de formation, au niveau national et au niveau régional.
3. Évaluer le degré d'appropriation du dispositif par les autorités nationales, et les processus de capitalisation possibles par les structures étatiques en charge de la formation continue et par les corps d'encadrement des enseignants.

4. Faire une analyse prospective pour permettre aux autorités et aux partenaires de prendre des décisions relatives au futur du dispositif, et notamment les potentialités d'une phase de déploiement au niveau national, en particulier dans le cadre des politiques de formation continue des enseignants.

- **Approche méthodologique**

***Approche méthodologique***

Elle est construite autour de deux axes, celui du processus et celui des résultats. L'axe du processus vise à procéder à une analyse descriptive du déroulement de la phase expérimentale depuis les ateliers de co-construction jusqu'à l'évaluation des enseignants formés. L'analyse fera ressortir le contexte national au moment du montage du projet, le cadre logique du projet et son déroulement jusqu'à l'évaluation. Tandis que l'axe des résultats sera fondé sur les activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet IFADEM Tchad et inscrites dans l'accord-cadre. Le traitement de cet axe est objectivé par des indicateurs de performance ou des preuves observables collectées.

***Critères d'évaluation***

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

***Cibles de l'évaluation***

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

***Questions d'évaluation***

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

***Nature des données***

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

***Techniques d'évaluation***

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



### ***Dans la pratique***

La présente mission d'évaluation externe a été menée de façon participative. Toutes les parties prenantes : les membres de l'équipe du projet, les acteurs des Provinces et des Centres de formation d'enseignants, les inspecteurs, les directeurs d'école, les enseignants formés, le ministère de L'Education nationale, l'AUF et l'OIF, etc. ont eu l'opportunité de fournir un retour sur le projet.

La collecte de données de terrain s'est déroulée du 15 au 18 novembre 2020 à Bongor (Province du Mayo Kebbi Est), avant et après ces dates à N'Djaména, et a été complétée par des entretiens par visioconférence ou par téléphone avec des interlocuteurs situés au Tchad hors de ces villes, et aussi en France et à Dakar.

#### **- Portée et limites de la mission**

La réalisation de cette évaluation a été confiée à un expert international inspecteur de l'enseignement secondaire, et un expert national Universitaire qui a exercé de très hautes fonctions tant gouvernementales qu'au service de la coopération internationale. Ils ont de nombreuses années d'expérience dans le système éducatif de différents pays d'Afrique et en France, et des profils complémentaires.

En raison des restrictions de circulation liées au contexte sanitaire (pandémie de la Covid-19), l'expert international n'a pas pu effectuer de mission dans le pays, et la plupart des interviews ont donc été menés par l'expert national, à part quelques-uns par téléphone, visioconférence ou Whatsapp, notamment avec les membres du CCI et les experts internationaux en appui à la conception des livrets.

La mission a pu interroger quasiment toutes les personnes ressources identifiées dans le cadre de la mission (Voir *Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées/interviewées*).

La particularité de la présente évaluation de la phase expérimentale d'IFADEM est d'être menée simultanément dans quatre pays (Burkina Faso, Mali, Tchad et Union des Comores), en raison d'une convention de subvention de l'Union Européenne dans le cadre des accords économiques avec les pays Afrique, Caraïbes et Pacifique (UE/ACP). Dans ce cadre, un suivi particulièrement attentif a été mené tout au long du déroulement du projet, donnant lieu à la rédaction annuelle d'un rapport « narratif » et d'un rapport financier par le CCI, ainsi que de rapports « ROM » (Results Oriented Monitoring) par des experts indépendants, donnant lieu à des constats et à des recommandations dont la présente mission d'évaluation a tenu le plus grand compte.

Les résultats attendus, tels que présentés dans le cadre logique annexé à la convention avec l'UE (cf. Annexe 3), sont au nombre de quatre catégories :

- / Résultat 1 (R1) : Etat des lieux, analyse des besoins et mise en place des structures organisationnelles ;

- / Résultat 2 (R2) : Renforcement des capacités des institutions et des personnels en charge de la formation continue des instituteurs : production d'expertise et d'outils endogènes ;
- / Résultat 3 (R3) : Mettre en œuvre un dispositif de formation à distance des instituteurs ;
- / Résultat 4 (R4) : Evaluation et communication.

- **Structure du rapport**

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

- / Une introduction, qui résume l'enjeu et la méthodologie de cette évaluation ;
- / Une première partie qui présente les généralités de l'initiative au Tchad, le contexte de sa mise en œuvre, son fonctionnement, et l'ensemble des composantes de sa phase d'expérimentation ;
- / La deuxième partie est une analyse rétrospective sur la cohérence du projet de formation d'IFADEM Tchad :
  - par rapport aux besoins du système éducatif tchadien en matière de formation des enseignants,
  - par rapport aux programmes et politiques nationales et
  - par rapport à l'agenda 2030.

Cette partie se structure autour des critères d'évaluation qui ont été la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les impacts du projet.

- / Enfin, une dernière partie porte sur une analyse prospective de l'initiative au Tchad afin de formuler des recommandations sur les points-clés du programme en vue de son expansion à un niveau national.

Ce rapport se termine sur une conclusion de l'évaluation de la mise en œuvre de l'expérimentation d'IFADEM au Tchad.

L'Annexe 1 rappelle le budget prévisionnel de la phase expérimentale, prévu en annexe de l'Accord-Cadre, et présente le budget exécuté, en regard avec le résultat transversal pour les 4 pays concernés.

L'Annexe 2 présente les outils utilisés pour les enquêtes de terrain.

L'Annexe 3, pour chacune des activités du cadre logique, détaille le chronogramme prévu/réalisé par trimestre, et l'atteinte des indicateurs.

L'Annexe 4 est la liste des documents consultés.

La liste des personnes rencontrées constitue l'Annexe 5.

## I. IFADEM AU TCHAD

### 1.1. Les origines de l'initiative

La mise en œuvre de l'initiative IFADEM au Tchad correspond au souhait exprimé par ce pays ayant le français en partage de voir les partenaires de la Francophonie apporter leur soutien à son système éducatif, dans le cadre des orientations prises à l'occasion du sommet de Bucarest de la Francophonie en 2006.

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

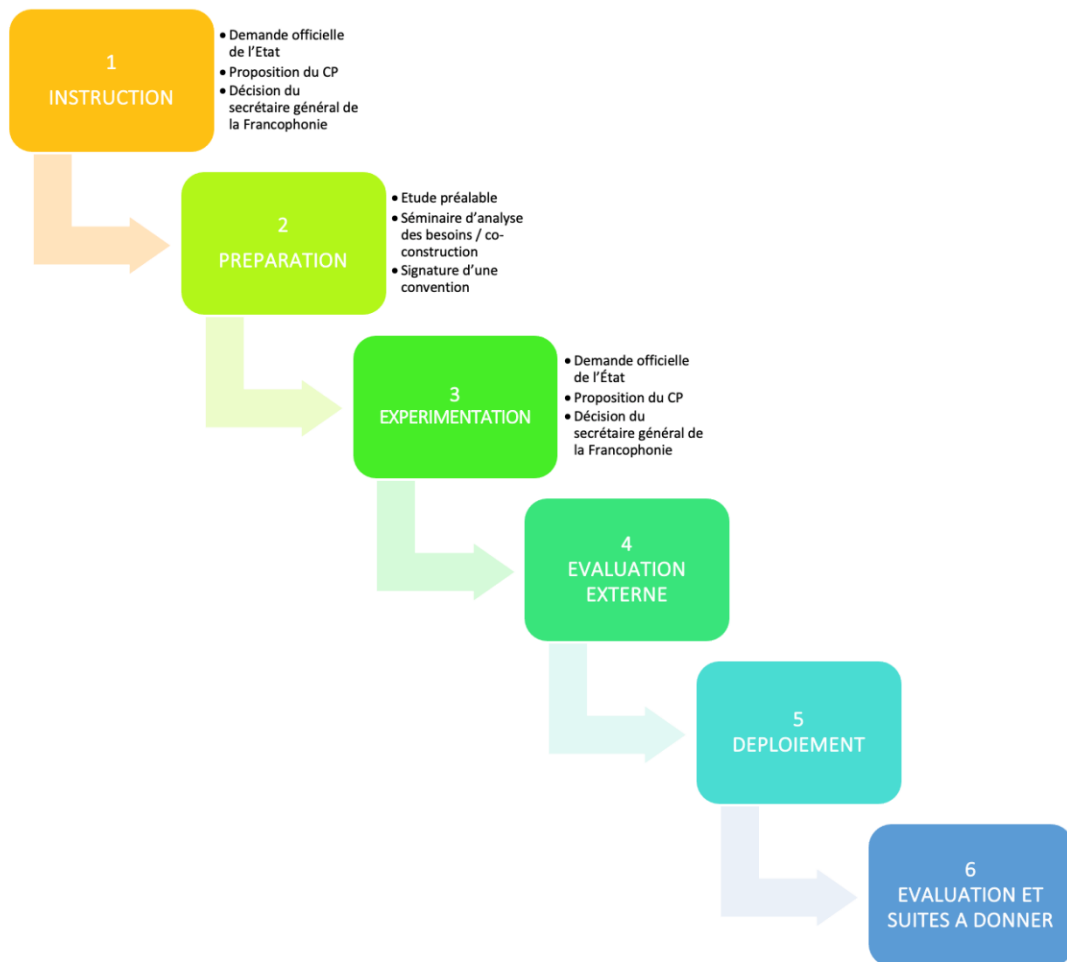
A cette époque, l'utilisation du *e-Learning* a été très vite écartée dans beaucoup de pays francophones qui souffrent de problèmes d'électricité et de réseau Internet, indispensables pour son utilisation. Qui plus est, le recours aux TIC demande un équipement des écoles et/ou des enseignants, ce qui n'apparaissait pas supportable pour ces pays au sein desquels la couverture informatique est limitée.

C'est pourquoi l'OIF et l'AUF ont opté pour un modèle de formation à distance dans lequel les TIC ne sont pas exclues, mais le modèle IFADEM est d'abord basé sur des livrets d'auto-formation et un système de tutorat, avec des mini regroupements réguliers. Il repose sur deux axes :

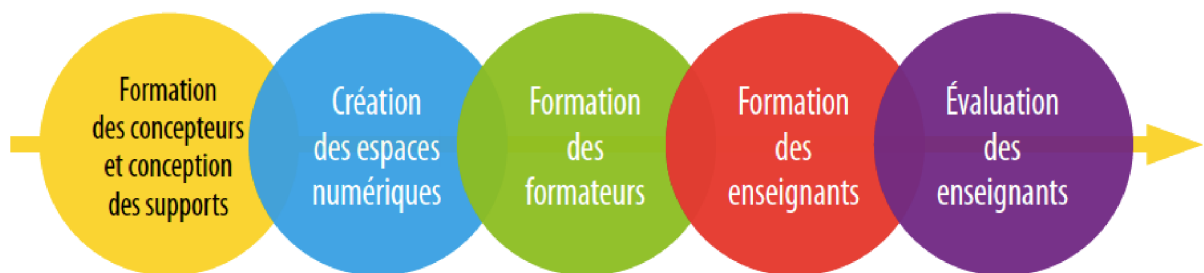
- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire en donnant priorité à la qualité de l'enseignement du et en français ;
- / Développer l'usage des TIC dans l'éducation et former avec de nouvelles méthodes.

### 1.2. Le modèle IFADEM

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



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



Source : CAYAMBE, 2016.

Le recours à un tableau permet de mieux illustrer le modèle IFADDEM auquel le Tchad a adhéré en 2016.

**Tableau 1 : Le modèle IFADEM**

<b>PRINCIPES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Autoformation avec maintien des enseignants dans les classes ;</li> <li>/ Appui sur des outils numériques, complétant les ressources papier.</li> </ul>
<b>PARCOURS VISE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Formation sur 9 mois (année scolaire) pour un total de 200h environ en incluant une formation aux TIC ;</li> <li>/ Deux ou trois regroupements nationaux et régionaux ;</li> <li>/ Dotation pédagogique : livrets, dictionnaires.</li> </ul>
<b>PUBLICS A FORMER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Concepteurs des supports / livrets ;</li> <li>/ Tuteurs et formateurs (inspecteurs, directeurs d'école, etc.) ;</li> <li>/ Enseignants sans formation initiale.</li> </ul>
<b>GOVERNANCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ S'appuie sur un Comité national, avec un secrétariat exécutif (SE) et sur des Comités régionaux</li> </ul>
<b>DIMENSION TRANSVERSALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ S'appuie sur les TIC ;</li> <li>/ S'appuie sur les recherches et études sur l'enseignement du et en français ;</li> <li>/ Dimension expérimentale et évolutive (innovations techno-pédagogiques notamment).</li> </ul>

### 1.3. Organisation d'IFADEM au Tchad

#### 1.3.1. Gouvernance et gestion d'IFADEM Tchad : le cadre contractuel

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

Au niveau national, le Comité National (CN) est constitué comme suit :

- / Le Ministre de l'Education nationale et de la Promotion Civique (président du CN) ;
- / Le Secrétaire général<sup>1</sup> du Ministère de l'Education nationale et de la promotion Civique (vice-président)
- / Les Directeurs Généraux en charge de l'Enseignement Fondamental et de la Formation des Enseignants
- / Le Directeur Général de l'Administration, de la Planification et des Ressources
- / Le Directeur de Développement de l'Enseignement des Technologies de l'Information et de la Communication
- / Le Directeur de la Formation des Enseignants
- / Le Directeur des Projets Education
- / Le Directeur de l'Enseignement Primaire

<sup>1</sup> Cette responsabilité est désormais exercée par le Directeur Général du Ministère (DGM)

- / Les Délégués régionaux de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique des régions concernées<sup>2</sup>
- / Le Coordonnateur de l'équipe des concepteurs de contenus
- / Un Représentant des parents d'élèves
- / Un Représentant des élus locaux
- / Un Représentant des syndicats d'enseignants
- / Le Responsable de la Commission nationale à la Francophonie au Tchad
- / Le Représentant de l'OIF
- / Le Représentant de l'AUF
- / Le Représentant de l'Union Européenne
- / Le Chef de file des Partenaires techniques et financiers
- / Le Chargé de projet d'IFADEM

Soit au total 21 ou 22 personnes.

Le Comité National se réunit en séance plénière au moins deux fois par an.

Le Secrétariat Exécutif est composé comme suit :

- / Le Directeur de la Formation des Enseignants – Secrétaire exécutif
- / Un Représentant de la Direction du Développement des Technologies de l'Information et de la Communication
- / Le Chef de Division de la Formation à Distance et de l'Audio-Visuel Educatif
- / Un Représentant de la Direction des Projets Education
- / Les coordonnateurs de l'équipe des concepteurs de contenus
- / Le responsable du Campus Numérique Francophone (CNF) à N'Djamena, représentant l'OIF et l'AUF
- / Le Chef de projet IFADEM
- / Le Chef de Division de l'Encadrement et de Suivi et Evaluation de la DEP

Soit 8 personnes.

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

Un Comité régional (CR) est institué dans chacune des provinces concernées, composé comme suit :

- / Le Délégué Régional de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique
- / L'Inspecteur Départemental de l'Éducation Nationale et de la Promotion Civique
- / Le Directeur de l'École Normale des Instituteurs
- / Un Responsable Départemental de la Formation Continue des Enseignants du Primaire
- / Un Inspecteur Pédagogique de l'Enseignement Primaire

---

<sup>2</sup> Cette dénomination, utilisée dans l'Accord-cadre, ne correspond pas à l'usage le plus répandu au Tchad, qui consiste à parler de provinces plutôt que de régions.

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

Source : Accord-Cadre, novembre 2016

### **1.3.2. Chronologie du déroulement du projet**

#### 2015 :

- Septembre 2015 : rapport « Diagnostic de la formation initiale et continue des enseignants du primaire au Tchad », commandité à un consultant indépendant

#### 2016 :

- 18 au 19 juillet 2016 : atelier de co-construction
- **18 novembre 2016 : signature de l'Accord-Cadre OIF-AUF-Gouvernement du Tchad**

#### 2017 :

- **15 janvier au 08 juillet 2017** : déroulement successif de 4 **ateliers de conception** des livrets de formation
- Août 2017 : mission du SE et de l'équipe projet dans les 3 provinces
- 11 au 15 septembre 2017 : élaboration des outils de tutorat
- 06 octobre 2017 : **première réunion du Comité National**
- Novembre 2017 : impression des livrets
- 13 au 18 novembre à Bongor, et 20 au 25 novembre 2017 à Mongo : formation des tuteurs

#### 2018 :

- 18 au 20 janvier 2018 : **premier regroupement des enseignants**
- Mai à juin 2018 : renforcement des capacités en informatique et Internet des tuteurs et superviseurs
- 05 au 08 juin à Bongor, et 12 au 15 juin 2018 à Mongo : atelier bilan de la formation (tuteurs, superviseurs, Comité régional)
- 02 au 05 juillet 2018 : atelier de réflexion sur la formation des directeurs d'école
- 09 au 12 juillet 2018 : mission du CCI pour le suivi de la mise en œuvre des activités
- 26 juillet 2018 : courrier de réception du matériel des espaces numériques
- 23 août 2018 à Bongor : réunion du Comité régional de la Province Mayo-Kebi Est
- 27 août 2018 à Abéché : réunion du Comité régional de la Province de Guéra
- 29 septembre 2018 à Mongo : réunion du Comité régional de la Province Ouaddaï
- Octobre 2018 : participation de 3 personnes à un atelier de planification à Dakar
- 22 au 25 octobre 2018 : premier atelier de conception des livrets pour la formation des directeurs d'école
- 26 au 28 novembre 2018 à N'Djamena : atelier de conception des épreuves de l'examen blanc
- 29 novembre 2018 : **deuxième réunion du Comité National**

- 17 au 20 décembre 2018 : deuxième atelier de conception des livrets pour la formation des directeurs d'école

#### 2019 :

- 31 janvier 2019 : inauguration des 3 espaces numériques situés dans les provinces
- 11 au 15 février 2019, à Dakar : atelier régional des gestionnaires des Espaces numériques
- 13 au 15 février à Abéché et Mongo, et 20 au 22 février à Bongor : **2eme regroupement de formation des enseignants**
- 23 au 28 février 2019 : mission du Responsable pays CCI sur la planification des activités
- 14 au 16 mars 2019 à N'Djaména : atelier de conception des épreuves de l'examen final
- 26 au 29 mars 2019 : **examen de certification des enseignants**
- 16 au 18 avril 2019 : formation à la prise en compte du genre
- 02 au 04 mai 2019, à N'Djaména : réunion du Comité national élargi, atelier de co-construction de l'extension IFAD-EM-Tchad
- 20 au 25 mai 2019 à Bakara : 3ème atelier de conception de livrets pour la formation des directeurs d'école
- 05 juin au 10 août 2019 (Province Guéra) : formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants
- 17 au 20 juin 2019 : mission de suivi du Responsable pays, participation à une conférence internationale sur l'éducation des filles
- 19 juin 2019 : inauguration en réseau des 4 espaces numériques
- 22 au 27 juillet 2019 à Etena : 4ème atelier de conception des livrets pour la formation des directeurs d'école
- 05 août au 06 novembre 2019 (Province Mayo-Kebi Est) : formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants
- 29 septembre au 05 octobre 2019 : mission de suivi du Responsable pays et du Coordonnateur, rencontres avec le Chargé de projet Education de la Banque Mondiale, et avec le Directeur général adjoint de la Coopération suisse
- 03 octobre à N'Djaména : formation des 4 gestionnaires des espaces numériques
- 08 au 11 octobre 2019 : atelier d'identification des thèmes pour 4 livrets additionnels
- 09 octobre au 04 décembre 2019 (Province Ouaddaï) : formation en informatique et à Internet des tuteurs et des enseignants
- 11 au 20 novembre 2019 : identification des 400 directeurs d'école à former, mission du CCI
- 16 au 24 novembre : mission de l'attachée d'administration et de gestion d'IFAD-EM pour la préparation à l'audit de vérification des dépenses (prévu en mars 2020)
- 25 au 26 novembre 2019 : mission de suivi du Responsable pays, rencontre avec la Coopération suisse



- 10 au 12 décembre 2019, à Mongo et Bongor : regroupement des directeurs d'école

### **1.3.3. La mise en œuvre de l'initiative**

Un atelier de co-construction (juillet 2016) a permis de définir les structures d'appui, les modalités de la conception et de la mise en œuvre de la formation, le public-cible, les contenus de formation, les provinces devant abriter les formations et un calendrier d'exécution.

Il a été décidé que les 2.000 enseignants bénéficiaires seraient choisis parmi les maîtres communautaires (MC) de niveau 1 et 2 et les instituteurs adjoints stagiaires des Provinces du Guéra, du Ouaddaï et du Mayo-Kebi Est. Les maîtres communautaires sont gérés par l'Agence pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Education (APICED<sup>3</sup>), qui est appuyée par la Banque Mondiale. L'APICED n'a pas été consultée pour la sélection des enseignants devant bénéficier d'IFADEM.

Les besoins des enseignants ont été identifiés notamment grâce aux encadreurs de terrain (inspecteurs, conseillers pédagogiques), et aussi grâce aux résultats du Diagnostic de la formation initiale et continue des enseignants du primaire au Tchad<sup>4</sup>.

La carte des 23 provinces administratives du Tchad permet de situer les trois provinces concernées :

---

<sup>3</sup> Sans concertation avec la Direction des Ressources Humaines (DRH), qui déclare donc les ignorer lors de l'affectation des enseignants.

<sup>4</sup> Etude commanditée par IFADEM, réalisée par un consultant en 2015.



L'accord-cadre a été signé entre le Ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion Civique (MENPC), l'AUF et l'OIF, le 18 novembre 2016.

La phase expérimentale a débuté avec un travail de conception des livrets, puis la formation des tuteurs et enfin l'organisation de la formation des enseignants bénéficiaires. Quatre

espaces numériques ont été réhabilités puis équipés. Deux livrets additionnels ont été élaborés pour la formation des directeurs.

Les membres de l'équipe de concepteurs de contenus sont des pédagogues des Directions ministérielles concernées, et du Centre National des Curricula (CNC).

La formation des tuteurs, choisis parmi les animateurs pédagogiques des Centres Départementaux de Formation Continue des Enseignements du Primaire (CDFCEP) et les Inspecteurs pédagogiques de l'Enseignement primaire (IPEP), a duré une semaine (novembre 2017). Les superviseurs assurant le suivi des tuteurs sont des Inspecteurs départementaux de l'Education Nationale et de la promotion Civique (IDENPC) et des IPEP. La formation des enseignants stagiaires a ensuite eu lieu de fin janvier à début décembre 2018. Cependant la durée du parcours de formation a été plus réduite que cela, en raison de délais liés à l'hivernage, et de périodes de grève des enseignants.

Le Comité National s'est réuni pour la première fois le 06 octobre 2017, entre la fin des ateliers de conception des premiers livrets et la formation des tuteurs. Une seconde réunion a eu lieu le 29 novembre 2019. Entre temps, le pilotage de l'organisation d'IFADEM a été pris en charge par le Secrétariat Exécutif.

Les Comités Régionaux se sont réunis fin août ou fin septembre 2018, selon les provinces.

Le suivi de l'Initiative sur le terrain a été attentif : on dénombre une demi-douzaine de missions de terrain du CCI (notamment le responsable pays), et plusieurs également de la part du SE et/ou de l'équipe projet.

Le CCI a rédigé un rapport d'activité annuel en 2017, 2018 et 2019 (rapport « narratif »), transmis à l'Union Européenne, et cette dernière a fait réaliser par des experts indépendants une étude annuelle « ROM » (Results Oriented Monitoring) : un rapport global sur les 4 pays subventionnés, un rapport par pays, et un rapport résumé, décrivant la situation par rapport aux 5 critères traditionnels, et donnant lieu à des recommandations qui ont été prises en compte : notamment, le renforcement des capacités en informatique de tous les acteurs.

Des audits financiers ont eu lieu en 2017 et en 2018, les rapports signalent un certain nombre de pièces comptables à mieux justifier. Des « rapports financiers » annuels sont des tableaux récapitulatifs donnant les budgets (avec les modifications éventuelles) et les consommations par chapitre. Seules quelques lignes sont détaillées par pays.

#### **1.3.4. Les productions et le fonctionnement de la formation d'IFADEM**

Les livrets pour le primaire ont été élaborés sous la supervision d'un expert international (Sénégal) et d'un expert tchadien. Un autre expert international (France) a piloté la rédaction des livrets pour les directeurs d'école.

Les équipes de concepteurs de contenus IFADEM ont été constituées de membres de directions ministérielles telles que la Direction de la Formation des Enseignants (DFE), la

Direction de l'Enseignement Primaire (DEP) devenue entretemps la Direction de l'Enseignement Fondamental (DEF), et le Centre National des Curricula (CNC).

Quatre ateliers de conception des livrets se sont tenus respectivement en janvier, février-mars, mai et juillet 2017, et ont permis d'élaborer 5 livrets pour le primaire :

- Livret 1 : Bien faire apprendre à lire et écrire pour mieux communiquer en français
- Livret 2a : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : vocabulaire et orthographe
- Livret 2b : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : grammaire et conjugaison
- Livret 3 : Bien maîtriser le français pour mieux enseigner les mathématiques à l'école primaire
- Livret 4 : Bien gérer les activités d'apprentissage dans les classes atypiques pour un meilleur résultat en français

Quatre nouveaux ateliers ont été organisés en octobre 2018, décembre 2018, mai 2019 et juillet 2019, et ont permis d'élaborer deux livrets supplémentaires pour la formation des directeurs d'école :

- Livret 1 : Gouvernance participative et gestion de l'école
- Livret 2 : Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves

Ces livrets additionnels ont été mis en œuvre pour la formation de 400 directeurs, répartis dans les trois provinces (250 dans la Province du Mayo-Kebbi Est, 80 dans celle du Ouaddaï, et 70 dans la Province Guéra).

Un atelier s'est tenu du 08 au 11 octobre 2019 afin d'identifier les thèmes pour des livrets additionnels.

Globalement les différents acteurs estiment que les contenus sont pertinents, et adaptés au niveau des enseignants.

### **1.3.5. Structure et contenu des livrets**

#### ***a) Structure des livrets***

Chacun des livrets est structuré en une ou deux séquences complémentaires, consacrées à des apports théoriques et à des éléments spécifiquement didactiques, avec un accent particulier sur l'aspect pratique. Généralement, les séquences peuvent être abordées dans n'importe quel ordre.

Chaque séquence comporte huit rubriques :

- « Ce qu'on a constaté », qui expose les insuffisances constatées dans les pratiques de classe.
- Les « objectifs » de la séquence.

- « Ce que j'en sais pour commencer » : pour permettre à l'enseignant de s'autoévaluer et de se positionner par rapport aux attendus avant d'aborder le livret.
- « Ce que je devrais savoir » : compléments théoriques indispensables pour traiter le sujet.
- « Ce que je devrais savoir-faire » : propose des stratégies pour aider à mettre en œuvre les apports théoriques.
- « Ce que je devrais savoir-faire et faire faire » : pour aider à concevoir des activités, en offrant des exemples.
- « Je m'évalue », avec deux parties : « Ce que j'ai appris », pour mesurer le gain obtenu, et « Ce que j'en sais maintenant », pour faire un bilan personnel.
- « Corrigés » : propose des corrections des autotests et activités.

## **b) Contenu des livrets**

### **A / PRIMAIRE**

#### **Livret 1 : *Bien faire apprendre à lire et à écrire pour mieux communiquer en français***

Il ressort des résultats de l'étude PASEC 2014 qu'au Tchad, 85% des élèves en fin de scolarité primaire ont de grandes difficultés pour lire, écrire et comprendre des textes. Ces difficultés sont essentiellement liées à la déficience de l'apprentissage de lecture/écriture dans les classes de CP1 et CP2.

Ce livret comporte une seule séquence, et vise à améliorer l'enseignement de la lecture et de l'écriture pour les deux niveaux de cours préparatoires.

L'enseignant apprendra à maîtriser la méthodologie de la lecture aux CP, identifier les 3 méthodes (syllabique, globale et mixte), utiliser la « phrase-clé », faire identifier le son de chaque lettre de l'alphabet français, découper les phrases en mots et syllabes, et utiliser correctement les étiquettes-mots.

#### **Livret 2a : *Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : grammaire et conjugaison***

Enseigner la grammaire et la conjugaison est d'autant plus difficile pour beaucoup de maîtres tchadiens lorsqu'ils ne maîtrisent pas bien ces notions, et qu'ils doivent les enseigner à des élèves qui ne parlent pas encore le français.

La séquence 1. « Enseigner la grammaire » : l'objectif est d'amener l'enseignant à maîtriser la structure et le fonctionnement de la langue française à travers la grammaire. Les élèves sauront ainsi identifier les classes grammaticales des mots, résoudre les questions liées aux classes grammaticales des mots, et ponctuer correctement les textes.

La séquence 2 « Enseigner la conjugaison » vise à renforcer les capacités du maître dans la maîtrise du contenu et de l'approche méthodologique, afin que ses élèves parviennent à identifier les verbes auxiliaires, différencier les verbes des différents groupes, et conjuguer les verbes courants aux temps et modes les plus utilisés.

**Livret 2b : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : vocabulaire et orthographe**

Les difficultés du maître vis-à-vis des contenus, des techniques et des méthodes d'enseignement du vocabulaire à l'école primaire sont d'autant plus dommageables que les élèves ont tendance à faire un mélange entre le français, l'arabe et les langues maternelles. L'observation des fautes faites par les élèves montre qu'ils n'éprouvent seulement des difficultés de correspondance son / graphie, mais aussi en analyse grammaticale.

La séquence 1. « Enseigner le vocabulaire » a pour objectif de renforcer les compétences professionnelles du maître pour qu'il puisse expliquer à ses élèves les mots utilisés au sens propre et au sens figuré, ou à partir de leur préfixe, leur radical et leur suffixe, leur faire identifier les mots composés, classer les mots selon leur famille, distinguer les antonymes, synonymes et homonymes, et utiliser le dictionnaire.

La séquence 2. « Enseigner l'orthographe » vise à donner des stratégies pour repérer les difficultés orthographiques des élèves, et y apporter des solutions afin qu'ils puissent identifier et utiliser correctement les accents et terminaisons ainsi que les mots invariables, prononcer convenablement les différents sons, et orthographier correctement en se référant à des règles.

**Livret 3 : Bien maîtriser le français pour mieux enseigner les mathématiques à l'école primaire**

Comme toutes les autres disciplines non linguistiques, au Tchad les mathématiques sont enseignées aussi bien en arabe qu'en français. La mauvaise maîtrise de la langue induit des difficultés pour s'approprier des concepts tels que les nombres, les mesures, les opérations, les formes géométriques et la résolution des problèmes, et bien sûr pour comprendre les énoncés et les consignes.

Ce livret a pour objectifs de tester les acquis antérieurs de l'enseignant, consolider certains concepts mathématiques, savoir expliquer le sens d'un énoncé et d'une consigne, maîtriser les techniques d'élaboration des énoncés, et faire distinguer le sens mathématique du sens courant des mots.

**Livret 4 : Bien gérer les activités d'apprentissage dans les classes atypiques pour un meilleur résultat en français**

On distingue plusieurs sortes de classes « atypiques » : pléthorique, à double flux, insulaire, nomade, multigrade et à double vacation. La gestion de l'emploi du temps et celle du matériel font partie des principales difficultés rencontrées par les enseignants non formés à ces types de classes.

Ce livret renforcera les compétences des enseignants dans la gestion des classes atypiques. Il saura identifier les caractéristiques de chacune, utiliser les stratégies et les techniques

appropriées, élaborer un calendrier scolaire et un emploi du temps flexibles, organiser l'espace, le temps et le matériel de travail.

## **B / DIRECTEURS D'ECOLE**

### **Livret 1 : *Gouvernance participative et gestion de l'école***

La gouvernance participative d'une école est une méthode de gestion qui permet d'utiliser au mieux les ressources des différents acteurs impliqués à l'école : les parents, les collectivités territoriales, la société civile, les enseignants, et les élèves eux-mêmes. Pour cela, le directeur doit faire évoluer les conceptions de ses adjoints et de ses partenaires, peu habitués au travail en équipe.

La séquence 1. « La gouvernance participative » doit rendre le directeur capable de gérer les relations avec les partenaires, élaborer et conduire le projet d'école, gérer la communication, élaborer et gérer le budget de l'école avec les parents d'élèves.

La séquence 2. « La gestion de l'école » renforcera ses capacités pour planifier les activités, tenir les registres officiels, rendre compte aux parents et à la hiérarchie, conduire des réunions, et gérer les ressources de l'école, sans hésiter à déléguer quand c'est possible.

### **Livret 2 : *Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves***

Les difficultés rencontrées par les directeurs sont nombreuses, en raison d'une disponibilité limitée (surtout lorsqu'ils ne sont pas déchargés de cours), leur formation pédagogique et didactique limitée, le manque d'expérience dans l'accompagnement de leurs adjoints, l'implication des familles limitée par leurs moyens financiers et leur faible niveau d'instruction. Sans se substituer aux inspecteurs ni aux équipes des CDFCEP, ils doivent contrôler l'implication de leurs adjoints dans leurs missions et le respect de leurs obligations professionnelles.

La séquence 1. « L'accompagnement pédagogique et éducatif des enseignants » a pour objectifs d'être capable d'observer et évaluer les apprentissages et les pratiques d'un enseignant, organiser une session de formation, organiser un conseil des maîtres, synthétiser le travail collectif et traduire les décisions en actions, élaborer un projet pédagogique.

La séquence 2. « L'accompagnement pédagogique et éducatif des élèves » doit rendre le directeur capable de sensibiliser les parents pour bien recruter, répartir les élèves dans les classes, impulser la prise en charge des élèves en difficulté, assurer la sécurité, et tenir les statistiques des résultats des élèves. Il saura élaborer un règlement intérieur, gérer les situations de conflit, tenir un tableau de bord des performances de l'école, planifier et piloter les examens avec l'ensemble de l'équipe pédagogique.

## **C/ EN PREPARATION (hors convention Union Européenne)**

Le MENPC compte désormais organiser la formation des maîtres communautaires sur le modèle IFADEM, qui présente entre autres l'avantage de tous les maintenir en classe. Prenant

en compte les enseignements dispensés dans les ENI, 6 livrets additionnels (proches de l'adaptation à la formation initiale<sup>5</sup>) sont en cours d'élaboration, avec l'appui d'IFADEM :

**Livret 5a** : Education Civique, Morale, Chant, Récitation et Dessin

**Livret 5b** : Agriculture et élevage (Sciences Appliquées)

**Livret 5c** : Histoire et Géographie

**Livret 6** : Pédagogie générale et Psychologie

**Livret 7** : Déontologie et Administration scolaire

**Livret 8** : Mathématiques

### **1.3.6. Formation des formateurs et des cadres**

Quinze (15) cadres du Ministère ont été formés à la FOAD et à l'ingénierie pédagogique par l'Université de Rouen, selon 5 modules :

- / 1. Conduite de projet et démarche qualité en formation ;
- / 2. Ingénierie de formation hybride ;
- / 3. Professionnalisation et accompagnement ;
- / 4. Planification et systèmes éducatifs ;
- / 5. Méthodologie de l'étude de cas, analyse et compréhension de son environnement professionnel.

Les concepteurs ont bénéficié d'une formation-action dans le cadre de l'élaboration des livrets.

Les tuteurs, choisis parmi les animateurs pédagogiques des Centres Départementaux de la Formation Continue des Enseignants du Primaire (CDFCEP) et les Inspecteurs Principaux de l'Enseignement Primaire (IPEP), ont été formés avant leur prise de fonction. Ils ont été dotés (tout comme les concepteurs) d'un ordinateur portable ou d'une tablette.

Sur la recommandation de la mission ROM de l'UE, les tuteurs et les superviseurs régionaux (Inspecteurs Départementaux ou Pédagogiques de l'Enseignement Primaire : IDEN/IPEP) ont bénéficié d'un renforcement de capacités en informatique et en TICE.

### **1.3.7. Organisation/suivi de la formation et de l'évaluation des enseignants**

Le premier regroupement des enseignants a eu lieu en janvier 2018, soit environ 2 mois après la formation des tuteurs, qui ont donc disposé de cet intervalle pour s'approprier les contenus des livrets. L'initiative s'est poursuivie avec les rencontres de formation des stagiaires, les mini-regroupements, et le travail individuel.

---

<sup>5</sup> D'après les inspecteurs rencontrés, les livrets 1, 2a et 2b (lecture, écriture, expression) sont d'ores et déjà facilement adaptables à la formation initiale.



La formation elle-même s'est déroulée de fin janvier à début décembre 2018, ce qui correspond au calendrier prévu si on tient compte des délais liés à l'hivernage, et de périodes de grève des enseignants. L'évaluation certificative a eu lieu le 28 mars 2019.

### **1.3.8. L'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM au Tchad**

4 Espaces numériques (EN) ont été mis en place : 3 dans les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) des Provinces concernées (Abéché, Bongor et Mongo), et 1 à la DFE (N'Djamena). Chacun est composé de trois salles : une salle multimédia, une salle technique et un bureau pour le gestionnaire.

La réfection des locaux a pris du temps, et ce retard a été aggravé par les délais de livraison des matériels, et des négociations difficiles avec les fournisseurs d'accès Internet. 65 ordinateurs ont été installés (16 par Espace, 17 à N'Djamena) ; des vidéo projecteurs, des scanners et des imprimantes font également partie des dotations. Les 3 Espaces de province fonctionnent depuis janvier 2019, et celui de N'Djamena (dans une construction neuve) depuis avril 2019. Ils sont tous connectés à Internet grâce à une liaison satellite (ou la technologie « Internet radio » à N'Djamena).

Des nano serveurs Raspberry EdBox, permettant l'accès à des ressources sur Internet mais aussi hors connexion, ont été installés. Cet équipement inclut un point d'accès Wifi ouvert à 25 utilisateurs simultanés (ordinateurs, tablettes, smartphones) pouvant ainsi accéder aux services et contenus embarqués. Même sans connexion Internet, les utilisateurs peuvent disposer des ressources IFADEM (notamment les livrets), d'autres ressources pédagogiques, de Wikipédia, etc.

Un système d'alimentation électrique par énergie solaire a été réceptionné pour chacun des EN, avec un délai pour celui de la DFE à N'Djamena.

Chaque EN dispose d'un gestionnaire, et d'un règlement intérieur d'utilisation.

Les EN ont été peu utilisés par les enseignants, d'une part parce qu'ils ont été opérationnels tardivement par rapport à la formation, d'autre part parce qu'ils sont éloignés du lieu de travail/résidence des bénéficiaires. Cependant, les EN ont été les lieux de rassemblement pour les regroupements et les formations, notamment en informatique. La pandémie de la Covid-19 a également réduit la fréquentation des EN.

### **1.3.9. Articulation du projet aux objectifs nationaux**

Le document de référence est le Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad (PIET, 2018-2020). Ce plan propose d'inclure des formations en TICE, qui seraient assurées par les Centres de Formation continue, les Centres départementaux de formation continue des enseignants du primaire (CDFCEP), et les ENI ; cependant le financement n'est pas assuré.

Le MENPC organise des journées pédagogiques et des mini-stages, qui sont insuffisants par rapport aux besoins du pays. Parmi les 15.000 maîtres communautaires, 4.500 parmi ceux de

niveau 1 (qui n'avaient reçu que 45 jours de formation initiale), ont reçu une formation « traditionnelle » en 2018-2020.

Le MENPC a décidé qu'à partir de 2019, toutes les formations d'enseignants du primaire s'appuient au moins partiellement sur le dispositif IFADEM, l'objectif étant de le déployer dans les 23 provinces.

Plusieurs projets travaillent ou ont travaillé sur des thématiques proches d'IFADEM au Tchad :

- L'UE, qui dispose d'un chargé de programme société civile – spécialiste en éducation, a financé 34 CDFCEP.
- Le MENPC souhaite utiliser la méthodologie IFADEM pour la formation de 4.500 maîtres communautaires supplémentaires avec le projet PARSET 2 (Banque Mondiale), et pour l'Éducation à la Paix (UNESCO) ; mais il n'y a pas de coordination formelle entre ces projets et IFADEM, même si une étude du PARSET sur la formation continue a permis d'éviter un travail analogue initialement prévu dans le cadre d'IFADEM.
- Le CIEP et l'AFD interviennent par le projet PAQEPP<sup>6</sup>, qui comporte un renforcement des pratiques pédagogiques et du pilotage des écoles, des compétences linguistiques en français des enseignants, la production d'un guide sur l'accompagnement des élèves en difficulté et leur évaluation.
- L'UNESCO est en train de mettre en œuvre le projet PREAT<sup>7</sup>, qui est conforme aux objectifs d'IFADEM.
- La Coopération Suisse est en train de mettre en œuvre le Projet PROQEB<sup>8</sup>, et prépare un autre projet PUREAT qui cadrent parfaitement avec les objectifs d'IFADEM
- ELAN (IFEFF) : Ecole et langue nationale en Afrique
- SANKORE (France et Grande Bretagne, 2010-2013) : ressources pédagogiques en ligne et locales, tableaux blancs interactifs (TNI), vidéoprojecteurs

Il convient de noter que les initiatives IFADEM et ELAN, toutes les deux initiées et soutenues par la Francophonie, qui s'adressent au même public des enseignants du primaire avec des objectifs très proches de formation des maîtres, ont élaboré 3 livrets<sup>9</sup> communs destinés à 4 pays (République démocratique du Congo, Madagascar, Mali et Niger), mais qui semblent largement utilisables dans les autres pays francophones d'Afrique subsaharienne.

---

<sup>6</sup> Projet d'Amélioration de la Qualité de l'Éducation de base et de Promotion d'une gestion de Proximité, 2017-2020

<sup>7</sup> Projet de Renforcement de l'Éducation et de l'Alphabétisation au Tchad, en appui au PIET, et financé par le Partenariat Mondial de l'Éducation (PME).

<sup>8</sup> Projet de Promotion Qualitative de l'Éducation de Base

<sup>9</sup> Livret 1 : « Enseigner la langue nationale », Livret 2 : « Aller de la langue 1 à la langue 2 pour comprendre le fonctionnement des deux langues », et Livret 3 : « Aller de la langue 1 à la langue 2 : développer des compétences écrites ».

### **1.3.10. La communication autour du projet IFADEM Tchad**

IFADEM Tchad a bénéficié des actions de communication mises en œuvre au niveau de l'IFE : animation du site web, présence sur les réseaux sociaux et des sites spécialisés, mise en ligne des livrets, etc.

Des plaques ont été disposées à l'entrée des espaces numériques, des autocollants appliqués sur les équipements, des kakémonos réalisés. Des tee-shirts ont été distribués, des affiches imprimées et des banderoles réalisées lors des regroupements. Des outils promotionnels tels que clés USB, stylos et cahiers ont été distribués. On note la présence dans quelques articles de presse et émissions de TV. Dans le cadre d'un contrat entre la Radio diffusion Nationale Tchadienne (RNT) et la Direction de la Formation des Enseignants (DFE) du MEN/PC, 28 émissions de radio vulgarisant les activités d'IFADEM-Tchad et les contenus des 5 livrets ont été réalisées et diffusées de janvier à décembre 2019.

Le Directeur de la Francophonie, correspondant national de l'OIF, a bien sûr participé à l'inauguration de l'Espace numérique de N'Djamena (et apprécié la visibilité d'IFADEM ce jour-là), mais ne suit pas de près la mise en œuvre de l'Initiative.

On note un début de relations entre IFADEM et l'UE, et une note conceptuelle sur IFADEM a été remise à l'USAID, l'UE et l'AFD (considérés comme de potentiels bailleurs de fonds pour continuer le financement d'IFADEM au Tchad)

La Coopération suisse (jusqu'ici Chef de file des PTF Education) s'est engagée à financer l'extension du projet sur plusieurs autres provinces. La requête est déjà déposée à la Coopération suisse et les négociations continuent.

Le représentant de l'UNESCO, membre du groupe des PTF qui appuient l'Education, est informé de la mise en œuvre d'IFADEM au Tchad et ailleurs, et pense que la démarche pourrait inspirer partiellement la formation initiale dans les ENI. L'UNESCO pourrait, comme la Coopération Suisse, prendre en charge également l'extension d'IFADEM dans plusieurs provinces.

IFADEM-Tchad est donc relativement bien connu et apprécié des principaux PTF. Cependant, l'Initiative ne semble pas avoir participé en tant que telle aux réunions de concertation entre bailleurs de l'Education.

## II. ANALYSE RETROSPECTIVE

Les objectifs définis dans l'Accord-Cadre relatif à l'expérimentation d'IFADEM au Tchad ont été globalement atteints. Pour rappel, le projet visait à :

- / Améliorer les compétences professionnelles des enseignants du primaire déjà en poste en prenant en compte leurs besoins de formation et leur environnement de travail et de vie ;
- / Contribuer à la modernisation des méthodes pédagogiques, des modes d'accès et d'appropriation des savoirs et des savoir-faire nécessaires par l'autoformation assistée par des tuteurs et en recourant aussi aux TIC ;
- / Promouvoir un enseignement de qualité dans un milieu multilingue ;

L'analyse des résultats selon les critères internationaux ci-après donne des indications sur l'atteinte des objectifs du projet.

### 2.1. Pertinence

L'analyse de la pertinence permet d'apprécier le bien-fondé des activités menées et leur cohérence avec les objectifs assignés au projet IFADEM Tchad et inscrits dans l'accord-cadre signé entre le gouvernement tchadien et ses partenaires (OIF et l'AUF), sur la base des indicateurs collectés lors de l'évaluation, tout en vérifiant son adéquation avec la politique nationale d'éducation et de formation du pays.

#### 2.1.1. La cohérence d'IFADEM Tchad par rapport à l'ODD 4

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

L'IFADEM s'inscrit dans un contexte international marqué par des engagements forts en faveur de l'éducation pour tous. Elle est pertinente au regard des engagements dont le Tchad est partie prenante, notamment l'Agenda 2030, dont l'ODD 4 a été réaffirmé lors du Forum mondial sur l'Éducation (déclaration d'Incheon, mai 2015) : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », et en particulier la cible 4.1 : « D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile et pertinent ». Elle est également pertinente au regard de la cible 4.C : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la

*coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement (...)* ».

### **2.1.2. La cohérence d'IFADEM par rapport à la politique sectorielle sur l'éducation**

Comme on l'a vu précédemment, IFADEM est tout à fait pertinente au regard des politiques et stratégies nationales de l'éducation au Tchad, notamment le Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad (PIET, 2018-2020), qui propose d'inclure des formations en TICE, assurées par les établissements de formation initiale et continue.

Par ailleurs, plusieurs projets de coopération mis en œuvre à la demande des autorités tchadiennes travaillent ou ont travaillé sur des thématiques proches d'IFADEM au Tchad.

Preuve que la démarche IFADEM correspond très bien aux orientations nationales, le MENPC a décidé qu'à partir de 2019, toutes les formations d'enseignants du primaire s'appuient au moins partiellement sur le dispositif IFADEM, l'objectif étant de le déployer dans les 23 provinces.

L'IFADEM est donc parfaitement cohérente avec les politiques et stratégies nationales de l'éducation au Tchad.

### **2.1.3. Le dispositif IFADEM comme une réponse aux besoins des enseignants**

Assurer un enseignement de qualité passe nécessairement par une bonne qualification des enseignants. Selon le rapport de l'Éducation Pour Tous (UNESCO, 2014), parmi les multiples défis à l'obtention des résultats satisfaisants au primaire, le besoin de formation continue des enseignants apparaît au deuxième des quatre axes du rapport : recruter de meilleurs candidats, bien former les enseignants avant et pendant leur carrière, offrir des incitatifs pour attirer des enseignants en zones défavorisées et améliorer les conditions de travail.

En outre, la phase expérimentale d'IFADEM cible les maîtres communautaires et les instituteurs adjoints dans des provinces où les besoins sont particulièrement criants.

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

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

La valeur ajoutée des livrets par rapport à la pertinence du modèle IFADEM consiste en l'acquisition de savoirs renforcés en termes de pédagogie.

## 2.2. Efficacité

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

### 2.2.1. Analyse de la gouvernance

Le Comité National ne s'est réuni formellement que deux fois : la première au démarrage de l'opération, et la seconde un an plus tard. Entretemps, le pilotage de l'organisation d'IFADEM a été pris en charge par le Secrétariat Exécutif assisté de l'équipe projet. Une troisième rencontre, qui a réuni quasiment tous les membres du CN, a eu lieu sous la forme d'un atelier de co-construction en vue de la préparation de la phase d'extension.

Les Comités Régionaux en tant que tels ont eu un rôle modeste, se contentant d'organiser les activités selon les instructions du Comité National, puis de transmettre les rapports des tuteurs à l'équipe IFADEM.

Les équipes locales (Comités régionaux, inspecteurs, tuteurs) n'avaient ni les outils ni les instructions pour effectuer le suivi régulier des activités (elles ne connaissent ni le budget, ni le cadre logique<sup>10</sup>).

On dénombre une demi-douzaine de missions de terrain du CCI (notamment le responsable pays), et au moins autant de la part du SE et/ou de l'équipe projet.

**En conclusion**, les activités se sont déroulées de façon satisfaisante grâce à un petit nombre de personnes au niveau national (SE et équipe projet surtout), et à un suivi attentif de la part du CCI ; beaucoup de membres du Comité national ont été très peu, voire pas du tout, impliqués. Les acteurs des provinces se sont conformés aux instructions du niveau central.

### 2.2.2. Analyse des activités

Dans ce chapitre, nous exploiterons les résultats d'une enquête de satisfaction menée pour IFADEM, en avril 2019, par deux consultants indépendants<sup>11</sup>. Les réponses sont significatives, puisqu'elles proviennent de 1.946 enseignants bénéficiaires et de 68 tuteurs. Ci-dessous, les pourcentages correspondant aux réponses multiples et aux non réponses n'apparaissent pas, c'est pourquoi les totaux des lignes ne sont pas exactement de 100%.

#### ***a) Conception et utilisation des modules de formation***

La conception des livrets a été menée de façon professionnelle, avec une équipe très motivée. Les concepteurs souhaiteraient encore plus de concertation avec le Centre National des

---

<sup>10</sup> Les inspecteurs rencontrés disent cependant avoir une connaissance sommaire du cadre logique.

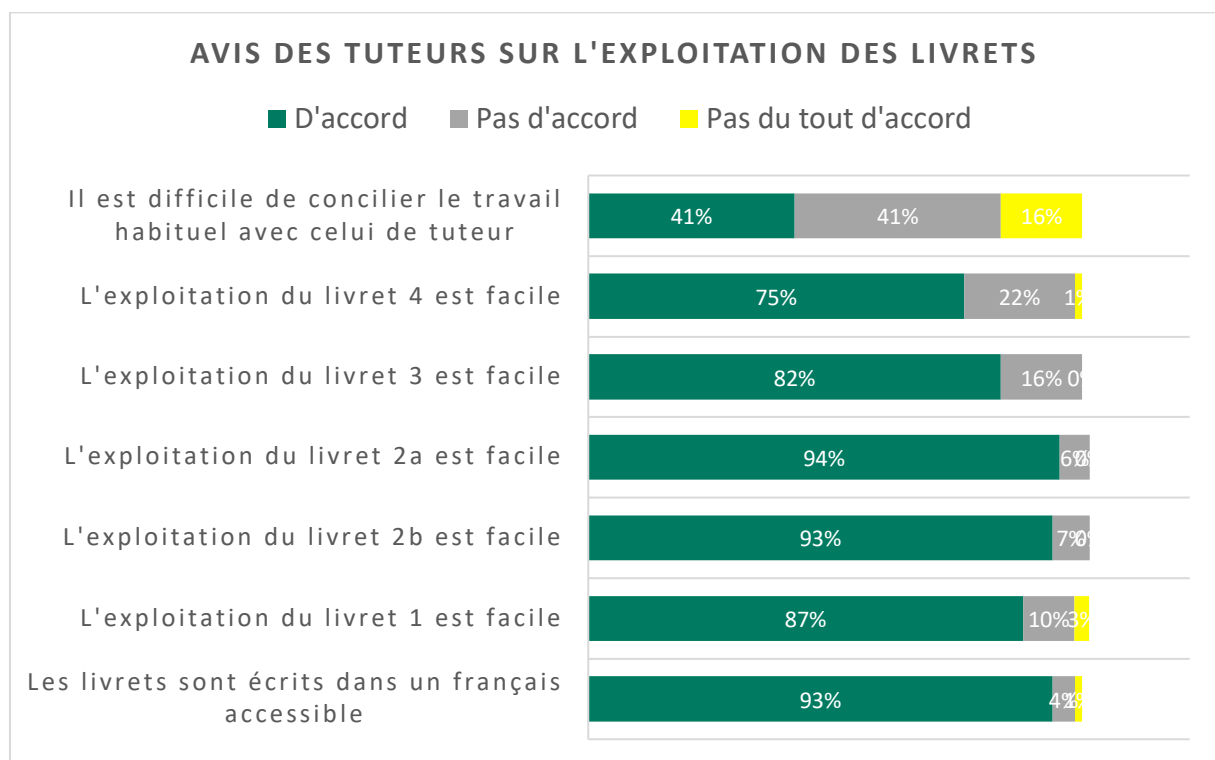
<sup>11</sup> « Rapport final sur l'exploitation des données du dispositif mis en œuvre par IFADEM », par Daibibe Roger et Gaiwe Atchina François, 30 avril 2019.

Curricula (CNC) ; ils auraient également aimé garder plus de contacts avec les tuteurs qu'ils ont formés.

Malgré une formation brève à l'utilisation des livrets, les tuteurs n'ont pas éprouvé de difficulté majeure pour les assimiler puis accompagner les stagiaires. Eux-mêmes et les stagiaires ont découvert quelques petites corrections à apporter aux livrets, ce qui est confirmé par les concepteurs rencontrés.

D'après l'enquête de satisfaction, seuls 7% des tuteurs estiment que le niveau de français des livrets est trop difficile.

Les livrets 3 (français pour les mathématiques) et 4 (gérer les activités dans les classes atypiques) sont un petit peu moins faciles que les autres, mais leur score à ce sujet reste élevé.



Examinons maintenant l'avis des enseignants sur les livrets et contenus de formation :

78% des enseignants affirment avoir régulièrement étudié les livrets.

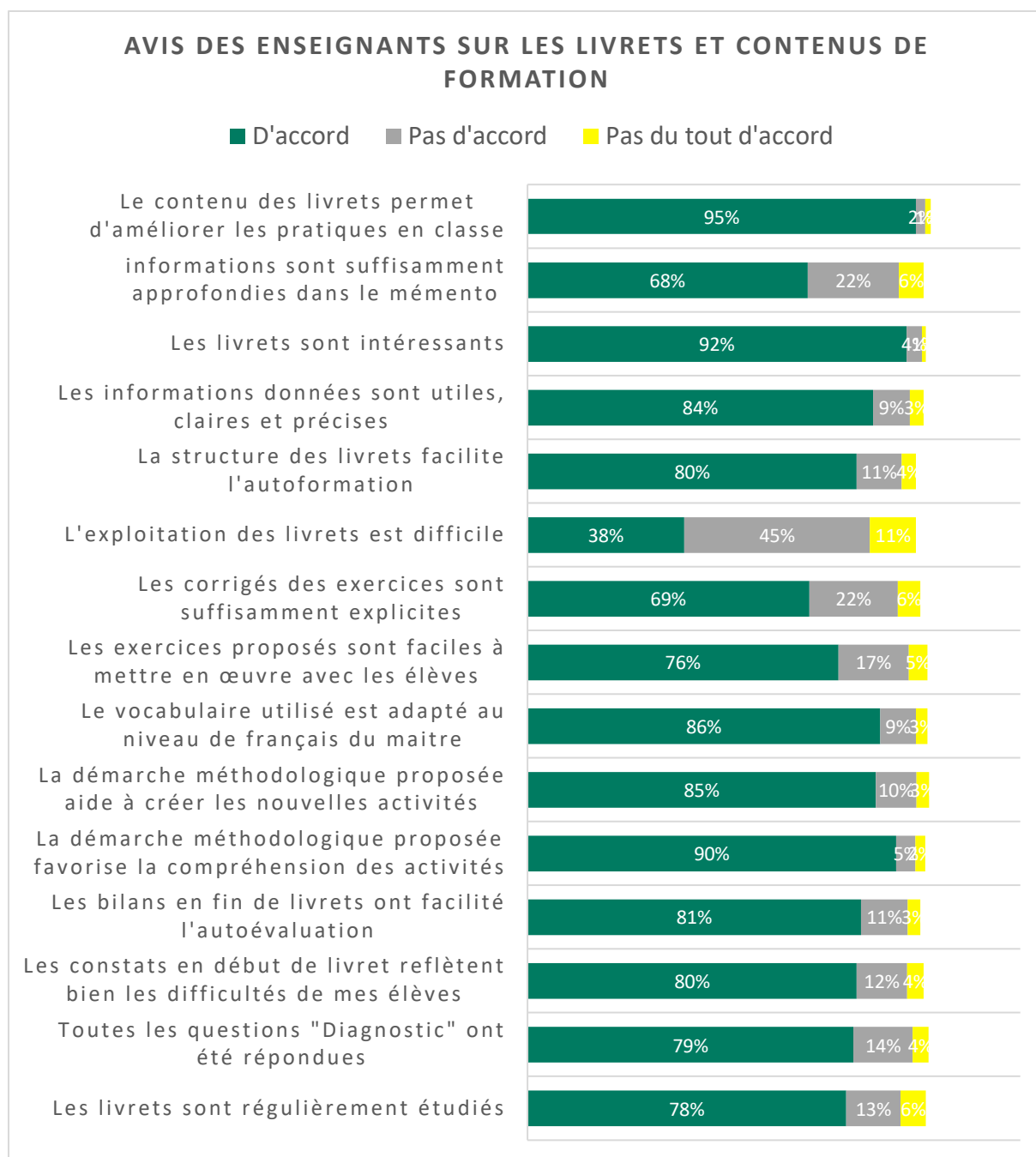
Seuls 38% d'entre eux estiment que l'exploitation des livrets est difficile. Cependant ils sont 76% à trouver que les exercices proposés sont faciles à mettre en œuvre avec les élèves.

80% pensent que les constats en début de livret reflètent bien les difficultés de leurs élèves.

28% auraient aimé que les corrigés des exercices soient plus explicites.

28% également souhaiteraient des explications plus approfondies dans le « memento ».

Les autres réponses sont favorables de 80 à 95%, mais ce n'est pas toujours très significatif pour certaines d'entre elles compte tenu de leur formulation.



**Globalement, toutes ces réponses permettent d'affirmer que la conception et l'utilisation des livrets ont été efficaces.**

#### ***b) Les formations des acteurs et la formation des bénéficiaires***

Les tuteurs rencontrés indiquent que les regroupements se sont déroulés très régulièrement, sur une période de 9 mois, même si les dates prévues n'ont pas toujours été parfaitement respectées, ce que confirment les enseignants. Ils trouvent que les temps de regroupement sont insuffisants, ce qui est également l'avis des inspecteurs.

Au total, 114 agents ont été formés aux livrets : inspecteurs, animateurs, délégués, etc.



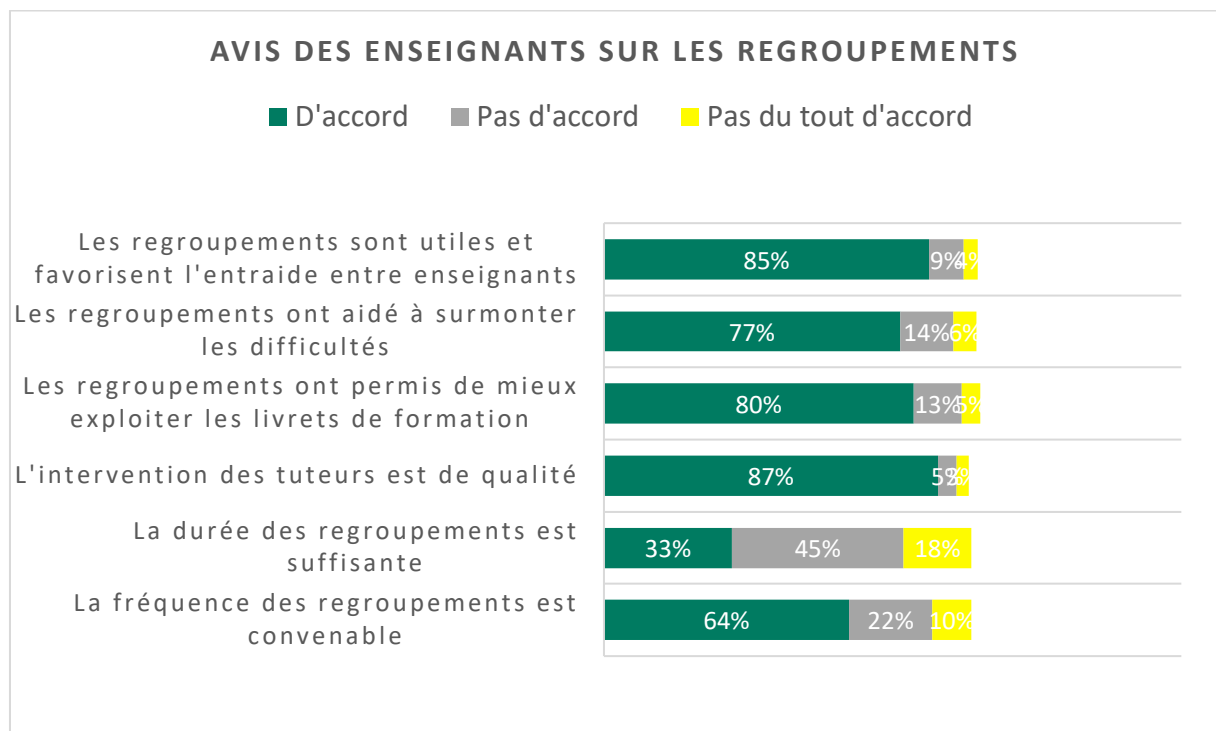
La formation en informatique, mise en place à la demande des évaluateurs ROM, a été la bienvenue, car même la plupart des concepteurs ne maîtrisaient pas cet outil.

L'enquête de satisfaction a demandé l'avis des enseignants sur les regroupements :

Seuls 33% des enseignants estiment que la durée des regroupements est suffisante. Mais les deux tiers d'entre eux trouvent que leur fréquence est convenable.

Environ 80% les trouvent utiles pour mieux exploiter les livrets, aider à surmonter les difficultés, et favoriser l'entraide entre pairs.

La qualité des interventions des tuteurs est plébiscitée à 87% par les enseignants.



Une formation de cadres du MEN par l'Université de Rouen à la FOAD et l'ingénierie de formation a bénéficié à 16 participants sélectionnés par les autorités parmi les cadres ayant des fonctions liées à la pédagogie ; la plupart ont ensuite été mobilisés comme concepteurs, tuteurs, ou formateurs de formateurs.

**L'efficacité de la formation des acteurs est donc tout à fait satisfaisante concernant les tuteurs et les enseignants ; elle est probable mais pas documentée de façon détaillée pour les cadres du MENPC.**

### c) Le tutorat

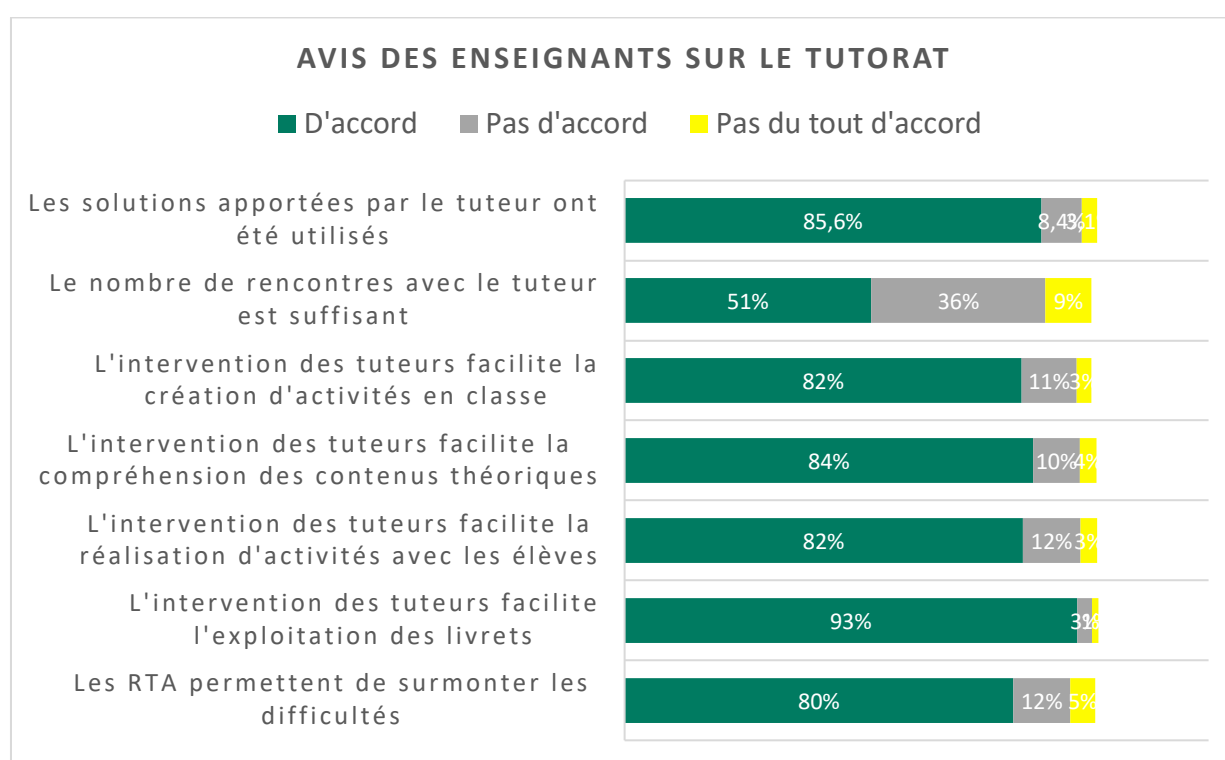
D'après les tuteurs certains lieux de regroupement étaient très éloignés, mais les prises en charge des tuteurs ont été correctes<sup>12</sup>.

Le premier item du premier tableau au paragraphe a) indique que 41% des tuteurs considèrent qu'il est difficile de concilier leur travail habituel (inspecteur/animateur/conseiller pédagogique) avec celui de tuteur.

Concernant l'avis des enseignants sur le tutorat :

Les enseignants sont satisfaits de 80 à 85% des interventions des tuteurs.

La moitié d'entre eux aurait aimé que le nombre de rencontres soit plus important.



**Le tutorat a été exercé de façon efficace et dévouée, même si les enseignants auraient aimé les rencontrer plus souvent.**

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

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

<sup>12</sup> Par contre, il y a eu des réclamations de la part des enseignants, de même que pour les frais téléphoniques et de connexion Internet.

tableaux ci-dessus montrent que les livrets ont été régulièrement étudiés, que la démarche a été respectée, que les corrigés ont été exploités, etc.

Les performances aux évaluations finales confirment ces déclarations. Le tableau des résultats promulgués par le Jury donne le détail pour chacune des provinces, en distinguant les inscrits « officiels » des « auditeurs libres<sup>13</sup> ». Sur un total de 2.021 candidats attendus, 59 ne se sont pas présentés, ce qui correspond à un excellent taux de présence de 97,0%. Le taux de réussite global est de 86,4%, sans écart significatif entre candidats officiels et auditeurs libres. On constate par contre des différences entre les trois provinces concernées : 77% de réussite en Guéra, 89% en Mayo-Kebi Est, et 95% en Ouaddaï, ce qui reste à expliquer :

	inscrits			présents			admis		
	officiels	auditeurs libres	total	officiels	auditeurs libres	total	officiels	auditeurs libres	total
Guéra	614	18	632	589	18	607	456	14	470
	97,2%	2,8%	100,0%	95,9%	100,0%	96,0%	77,4%	77,8%	77,4%
Mayo Kebbi Est	1 000	11	1 011	969	11	980	861	9	870
	98,9%	1,1%	100,0%	96,9%	100,0%	96,9%	88,9%	81,8%	88,8%
Ouaddaï	368	10	378	364	10	374	345	10	355
	97,4%	2,6%	100,0%	98,9%	100,0%	98,9%	94,8%	100,0%	94,9%
total	1 982	39	2 021	1 922	39	1 961	1 662	33	1 695
	98,1%	1,9%	100,0%	97,0%	100,0%	97,0%	86,5%	84,6%	86,4%

A noter que le genre n'est pas pris en compte dans la présentation de ces résultats. Mais cela n'aurait sans doute pas été très significatif, puisqu'on sait que les femmes ne représentaient qu'environ 10% du public cible.

Ni le Directeur actuel de l'ENI de Bongor<sup>14</sup>, membre du Comité Régional, ni l'Inspecteur départemental de Bongor n'ont eu connaissance des résultats détaillés. Les tuteurs savent néanmoins que l'échelle des notes a été bien utilisée (entre 9 et 18). Beaucoup de maîtres bénéficiaires d'IFADEM ont ensuite été admis dans les ENI. Les enseignants réclament la délivrance d'un certificat ; d'autres acteurs confirment que de tels documents n'ont pas été distribués aux lauréats.

Ce taux de réussite de plus de 86 % aux épreuves de certification, doit sans nul doute beaucoup aux nouvelles connaissances et compétences acquises à travers l'exploitation des livrets, lesquels ont essayé de prendre en compte les difficultés d'enseignement et d'apprentissage selon les niveaux définis dans les programmes officiels du primaire.

<sup>13</sup> La raison de la présence de ces auditeurs libres à la formation et aux épreuves d'évaluation ne nous a pas été indiquée.

<sup>14</sup> Cependant, ce Directeur n'était pas encore en poste au moment de la mise en œuvre du projet.

### 2.3. Efficience et considération de coût

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

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

#### 2.3.1. Écart entre budget exécuté et budget prévisionnel

L'annexe 1 de ce rapport indique le détail du budget de 1.570.686 € accordé à la phase expérimentale d'IFADEM au Tchad, annexé à l'Accord Cadre signé entre les autorités tchadien et l'OIF-AUF.

Cette somme est elle-même issue du budget de 7.500.000 € du contrat de subvention entre l'Union européenne/ACP et l'OIF-AUF, qui prévoyait très peu d'individualisation pour chacun des 4 pays concernés : la plupart des lignes apparaissant dans les budgets pays ont été obtenues en divisant le montant total par quatre, à l'exception de quelques-unes qui n'ont pas été ventilées afin d'être gérées par le CCI, ainsi que quelques chapitres qui ont été très légèrement ajustés selon les besoins de chacun des pays. C'est ainsi que sur le budget global de 7.500.000 €, un total de 6.252.686 € a été réparti, soit une moyenne de 1.563.171 € par pays.

Les rapports financiers 2019 (pays et transversal) montrent que le taux d'exécution de la mise en œuvre d'IFADEM au Tchad est de 99% par rapport au budget initial présenté dans l'accord-cadre, et de 95% par rapport au budget actualisé (qui a été légèrement revu à la hausse) ; ces résultats sont supérieurs aux résultats transversaux, incluant la mise en œuvre dans les 4 pays et les dépenses « Paris et autres villes ». Le chapitre « 1. Ressources humaines » a dépassé le budget prévu de 38%, le « 4. Bureau local » a dépassé le sien de 29%, et « 3. Equipements et fournitures » de +20% ; des économies ont été réalisées sur les autres, notamment « 5. Autres coûts, services », qui représente -48% sur un gros budget. Tout ceci suit relativement bien la tendance générale du « total transversal » :

	Tchad				total transversal			
	budget accord cadre	budget rapport financier	exécuté rapport financier	soit	budget avenant convention	budget rapport financier	exécuté rapport financier	soit
<b>1. Ressources humaines</b>	486 873	486 873	671 727	138%	2 683 969	2 683 949	3 001 067	112%
<b>2. Voyages</b>	216 500	216 500	159 609	74%	866 000	866 000	545 395	63%
<b>3. Equipements et fournitures</b>	297 500	288 000	345 111	120%	1 152 000	1 152 000	1 067 384	93%
<b>4. Bureau local</b>	57 000	59 000	76 002	129%	236 000	236 000	169 976	72%
<b>5. Autres coûts, services</b>	497 813	568 756	295 998	52%	2 275 024	2 275 024	1 584 449	70%
<b>6. Activités Comité national / SE</b>	15 000	16 730	12 424	74%	66 920	66 920	28 264	42%
<b>7. Total</b>	1 570 686	1 635 859	1 560 871	95%	7 279 913	7 279 893	6 396 535	88%
<b>8. Provision pour imprévus</b>					167 952			
<b>10. Coûts administratifs</b>					52 135			
<b>Budget total dans les accords</b>	1 570 686			99%	7 500 000			85%

Une analyse plus détaillée (cf. annexe 1b) montre que les sous-chapitres en net dépassement sont « 3.2. Rénovation ou construction Espace numérique » (+89%), ainsi que « 1.3.2. Missions/voyages des personnels sur place », notamment les « Bénéficiaires des formations » (+58%), et aussi « 4.2. Consommables, fournitures de bureau » et « 4.3. Téléphone, Internet, etc. » (globalement +55% pour ces deux lignes, mais sur la base de budgets moins importants). Les économies les plus significatives ont été faites sur « 5.1. Publications » (-57%), « 5.7.2. Honoraires formateurs » (-85%), et « 5.6. Prestations experts internationaux » (-74%).

Les aléas d'une construction neuve pour l'espace numérique de N'Djamena expliquent sans doute le dépassement de la ligne 3.2.

### 2.3.2. Comparaison avec d'autres pays IFADEM

2.000 bénéficiaires étaient prévus au Tchad. Au total 2021 enseignants ont effectivement bénéficié de la formation, dont 39 auditeurs libres. Il convient d'ajouter les 400 directeurs d'école également bénéficiaires.

Le coût moyen est donc de  $1.560.871 \text{ €} / 2.421 = 645 \text{ €}$  par personne<sup>15</sup>), ce qui place le Tchad vers le bas de la fourchette (entre 635 € et 1.070 €) par rapport à d'autres pays de la sous-région ayant déjà bénéficié de la phase expérimentale d'IFADEM (Bénin, Burundi, Madagascar, Sénégal, Togo).

De toute manière, ce genre de comparaison est toujours délicat, compte tenu des écarts de quelques années entre les opérations (avec une inflation différente), et surtout du PIB / tête propre à chaque pays. Il faudrait également tenir compte des particularités de chacun des

<sup>15</sup> A noter que ce résultat ne tient pas compte du fait qu'environ 10% de la subvention de l'UE a été utilisée pour payer des salaires OIF-AUF (attachés de programme, personnel administratif ou d'appui), ce qui est cohérent pour la comparaison puisque ces dépenses n'étaient pas non plus prises en compte pour les autres pays cités. Par contre, pour les mêmes raisons de cohérence, il intègre un quart des dépenses d'audit et d'évaluation (pour un total de 43.250 € par pays), qui apparaissent dans le rapport financier transversal mais ne sont pas reprises dans les rapports pays fournis.

pays : par exemple, l'utilisation généralisée de tablettes au Sénégal, avec la création d'une plate-forme numérique. Auparavant, Madagascar avait mené une expérimentation à grande échelle avec des smartphones. Dans la présente opération, le Burkina Faso a produit le nombre record de 17 livrets.

### **2.3.3. Bilan de l'efficacité d'IFADEM**

On peut affirmer que le projet IFADEM au Tchad a été globalement efficace, puisque :

- les taux de réussite des enseignants à la certification finale sont très élevés
- les coûts par bénéficiaire ne sont pas plus élevés que dans les autres pays ;
- la volonté politique de généraliser l'utilisation de la méthode IFADEM pour l'ensemble de la formation initiale et continue des enseignants est bien présente.

## **2.4. Durabilité**

Il s'agit ici de la capacité du projet à continuer à produire ses effets après la fin des interventions sur le terrain, puis après la fin des contributions du partenaire financier.

### **2.4.1. Par rapport aux supports de formation**

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

Cet acquis va être conforté par les 6 livrets supplémentaires qui sont en préparation (avec l'accompagnement d'IFADEM (prise en charge des dépenses par le CCI), cf. I.1.3.5.), proches de l'adaptation à la formation initiale puisque prenant en compte les enseignements dispensés dans les ENI.

### **2.4.2. Par rapport aux acquis de formation des différents acteurs et bénéficiaires**

Les acquis de la formation des stagiaires sont reconnus par eux-mêmes, par leurs tuteurs, et par les inspecteurs.

De par les formations reçues, confortées par la mise en œuvre de leurs activités, les encadreurs eux-mêmes (concepteurs, tuteurs, inspecteurs et conseillers pédagogiques) ont durablement renforcé leurs capacités, qui seront réinvesties dans le cadre de leurs tâches habituelles.

La motivation des autorités tchadiennes pour étendre la démarche IFADEM est un facteur tout à fait favorable pour pérenniser les acquis des enseignants, et pour capitaliser en renforçant encore les compétences de leurs encadreurs.

### **2.4.3. Par rapport aux outils informatiques**

La maintenance des Espaces numériques nécessitera un budget non négligeable.

Notamment, il conviendrait de provisionner les sommes nécessaires au remplacement des batteries du système d'alimentation électrique par énergie solaire, ce qui arrive normalement tous les 4 ou 5 ans<sup>16</sup>. Or le coût de ces batteries représente les deux tiers de l'investissement d'une alimentation photovoltaïque.

#### **2.4.4. Par rapport au transfert de connaissances**

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

### **2.5. Impact : appropriation et éléments qualitatifs**

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

#### **2.5.1. Analyse suivant certains critères transversaux**

##### ***a) La parité entre femmes et hommes***

2.021 Maîtres communautaires (MC) ou Instituteurs adjoints ont bénéficié de la formation IFADEM. Parmi eux, 1.961 se sont inscrits à l'examen de certification final : leur répartition par genre n'est pas disponible.

Il aurait pourtant été intéressant de la comparer aux taux de parité des statistiques générales<sup>17</sup> : dans la Province du Guéra, 31% des enseignants du primaire sont des femmes, dont 16% parmi les MC2 et 22% parmi les instituteurs adjoints. Dans Mayo-Kebi Est, les résultats sont de 41% pour l'ensemble, 4% pour les MC2 et 13% pour les IA. Et dans le Ouaddaï, respectivement 46%, 22% et 56%<sup>18</sup>. Le Tchad comporte 35% de femmes parmi ses 37.336 enseignants du primaire, dont 13% seulement parmi les 2.743 MC2, et 29% parmi les 1.604 IA. Le nombre total de MC a fait l'objet de vérifications approfondies ; il est proche de de 15.500 (dont environ 10% de femmes).

---

<sup>16</sup> Et parfois bien plus rapidement avec les batteries étanches, surtout en zone tropicale.

<sup>17</sup> Source : rapport « Diagnostic de la formation initiale et continue des enseignants du primaire au Tchad », par M. Wankibe Vaidjoua, consultant, septembre 2015.

<sup>18</sup> La dispersion de ces chiffres s'explique en partie par la taille peu élevée (70 à 320) des échantillons.

Tout ceci confirme que le vivier des enseignants cibles, ne comportant qu'environ 10% de femmes, ne pouvait pas permettre un recrutement à parité. Par contre, un effort en ce sens a été fait pour celui des concepteurs.

Le rapport 2019 du Comité de Coordination IFADEM indique que 10% des « membres féminins dans les équipes locales » sont des femmes, à comparer avec l'objectif de 30% de fixé par l'indicateur « 1.10.3 » du Cadre logique. On en compte une seule parmi les 80 tuteurs.

Parmi les concepteurs de contenus, le pourcentage de membres féminins est de 29%, par rapport à l'objectif de 50% de l'indicateur « 2.1.2 ».

Au sein des organes nationaux de gouvernance (Comité national et Secrétariat exécutif), le taux atteint est de 18% (objectif de l'indicateur « 1.11.3 » : 30%).

Il existe donc des marges de progression concernant le critère de la parité entre femmes et hommes.

### ***b) Le développement durable***

Le seul aspect environnemental identifié comme étant pris en compte dès le début de l'opération est que les ordinateurs installés dans les espaces numériques ont été choisis en tenant compte de leurs faibles besoins en énergie.

L'installation d'équipements d'alimentation électrique photovoltaïques a été motivée par la résolution du problème des délestages, et non pas pour faire des économies d'énergie.

Aucun des livrets élaborés ne fait vraiment référence à des notions contribuant au développement durable. On peut penser que certains des livrets additionnels en préparation<sup>19</sup> combleront cette lacune ; c'est d'ailleurs bien ce que prévoient les autorités.

### ***c) L'appropriation selon les indications de la Déclaration de Paris***

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

Par contre, même si une partie du budget d'IFADEM Tchad été exécutée localement (organisation des regroupements), la gestion financière a été fortement centralisée depuis le CCI ; au point que les rapports financiers ne fournissent même pas la ventilation des dépenses par pays.

L'implication des acteurs nationaux a été très importante, notamment au niveau de la coordination nationale (SE).

---

<sup>19</sup> Notamment « Agriculture et élevage », ou/et « Histoire et géographie »



### **2.5.2. Appréciation de l'intégration des TIC dans le dispositif IFADEM**

L'une des particularités d'IFADEM est l'intégration des TIC dans la formation. L'enquête de satisfaction déjà citée ne s'est pas intéressée à cet aspect de la formation.

Les acteurs de terrain se disent satisfaits à ce sujet, notamment de la formation à l'informatique et à Internet, qui était très utile.

Cependant les seuls outils vraiment utilisés par les enseignants ont été les téléphones/smartphone.

Le renforcement de compétences est beaucoup plus important pour les encadreurs.

Les Espaces numériques (EN) ont souvent été les lieux de rassemblement pour les regroupements et les formations, notamment en informatique.

Concernant ces formations en informatique, leur structure modulaire a permis aux bénéficiaires n'ayant jamais utilisé un ordinateur de commencer par appréhender les notions de base, et aux utilisateurs plus expérimentés de se perfectionner et de prendre en main de nouveaux outils. Ils peuvent retrouver ces modules, et bien d'autres, sur la plateforme Moodle IFADEM.

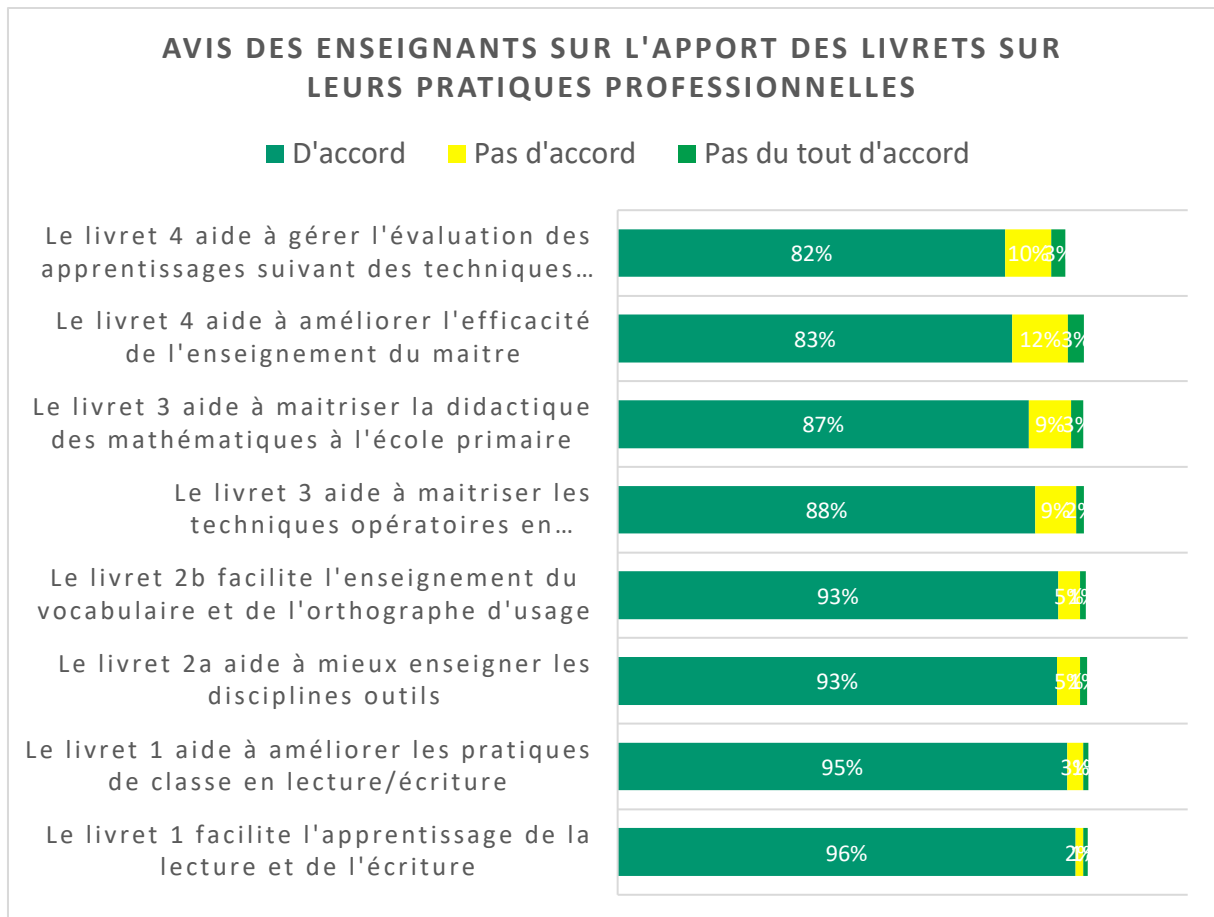
Les gestionnaires des EN ont été formés à leur bonne gestion, avec des outils dédiés (plateforme « e-numtchad »), dans un contexte où la qualité des connexions Internet laisse souvent à désirer.

On notera que les EN ont été peu ou pas utilisés par les enseignants, d'une part parce qu'ils ont été opérationnels tardivement par rapport à la formation, et d'autre part parce qu'ils sont éloignés du lieu de travail/résidence de la plupart des bénéficiaires.

### **2.5.3. Impact des actions du projet sur les enseignants**

Les inspecteurs rencontrés constatent qu'IFADEM a créé une nouvelle dynamique de travail, qui a des effets positifs sur la rédaction des rapports d'activité, l'organisation des examens et élaboration des sujets, etc.

D'après l'enquête, les enseignants bénéficiaires estiment que la formation leur a beaucoup apporté pour la pratique de classe : les taux de satisfaction concernant l'apport des livrets dans leurs pratiques professionnelles est particulièrement élevé, notamment pour les livrets 1 et 2 (enseignement du français) :



Le fonctionnement de l'initiative IFADEM a « brisé les barrières » entre encadreurs et enseignants, avec beaucoup plus de fluidité pour entrer en contact.

La mission a observé un cours dans une classe de CM1 tenue par un maître « Ifademien », et un autre dans une classe « non Ifademienne ». Aussi étrange que cela puisse paraître, si tous les élèves de la classe IFADEM sont assis sur des table-bancs, la moitié de leurs camarades (non IFADEM) sont assis à même le sol.



Classe de CM1 « Ifadémienne », Ecole du Centre à Bongor (Mayo-Kebbi Est)



Classe de CM1 « non Ifadémienne », Ecole du Centre à Bongor (Mayo-Kebbi Est)

L'enthousiasme des élèves à répondre aux questions est presque identique. Par contre la présentation de la leçon faite par l'enseignement IFADEM est nettement plus structurée et plus cohérente.

#### **2.5.4. Impact sur le rendement des élèves**

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

Certains enseignants, notamment stagiaires de l'ENI, observent que les élèves « IFADEM » participent mieux en classe.

Certains tuteurs, tout comme certains enseignants rencontrés, estiment qu'il y a peu de différence entre élèves des classes « Ifadémiennes » et les autres. D'autres trouvent au contraire que les élèves des classes « Ifadémiennes » participent plus que les autres et s'expriment mieux en français.

Les enseignants estiment qu'ils sont mieux à même de faire comprendre les notions aux élèves.

L'observation d'un tout petit nombre de classes ne permet pas à la mission de conclure à ce sujet. Ce problème n'est pas nouveau, c'est pourquoi le CCI a initié, en collaboration avec le PASEC, l'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact des apprentissages des élèves ayant eu des enseignants formés par IFADEM. A noter que le rapport « ROM Report » de mai 2019 recommandait (R2) de finaliser cette opération en juin 2019, de façon à exécuter l'évaluation dans les écoles à la rentrée d'octobre 2019. Mais il semble que l'opération n'a pas abouti pour le moment.

#### **2.5.5. Rôle des Etablissements de formation des maîtres dans la mise en œuvre du projet**

Dans chacune des 3 provinces concernées par la phase expérimentale d'IFADEM, les Espaces numériques (EN) ont été installés dans les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI), qui bénéficient ainsi d'un outil qui est également utilisé par leurs enseignants et leurs élèves, et pour des formations.

D'après le Directeur de l'ENI de Bongor (Province du Mayo-Kebi Est), la mise en œuvre du projet a initié une certaine dynamique entre l'ENI et IFADEM, mais qui est toutefois limitée.

La plupart des concepteurs des livrets sont des inspecteurs, et quelques-uns sont affectés dans des ENI.

Le MENPC a décidé qu'à partir de 2019, toutes les formations d'enseignants du primaire s'appuient au moins partiellement sur le dispositif IFADEM, l'objectif étant de le déployer dans les 23 provinces.

Ceci en cohérence avec le Plan Intérimaire de l'Éducation au Tchad (PIET), qui propose notamment d'inclure des formations en TICE, assurées par les ENI<sup>20</sup> et les Centres départementaux de formation continue des enseignants du primaire (CDFCEP)<sup>21</sup>. Cependant, le financement n'est pas assuré pour le moment.

---

<sup>20</sup> Les 23 provinces du Tchad disposent d'une ENI : 22 sont publiques, et 2 privées. En 2013 les autorités éducatives ont décidé de ne plus former de promotions d'instituteurs bacheliers, et les ENI se sont orientées vers la formation diplômante des maîtres communautaires, qui constituent actuellement plus de 75% de l'effectif des enseignants du primaire.

<sup>21</sup> Les CDFCEP sont au nombre de 72, logés dans les Inspections départementales de l'Éducation nationale (IDEN).

### III. ANALYSE PROSPECTIVE

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

#### 3.1. De la gouvernance de l'initiative

En conclusion, il est certes à priori favorable que beaucoup de directeurs centraux et régionaux aient été associés en étant membres des instances de gouvernance, au moins d'un point de vue formel. Mais les notions de Comités nationaux et régionaux pléthoriques, dont certains membres semblent même ignorer qu'ils en font partie, semble à repenser.

Même si les PTF actifs dans le domaine de l'Education semblent mieux sensibilisés à l'Initiative au Tchad que dans beaucoup d'autres pays, les équipes IFADEM auraient tout intérêt à participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en Education, et à accompagner les autorités ministérielles dans la rédaction de notes contextuelles, afin de mieux faire connaître le projet auprès des PTF, dont certains pourraient être intéressés à financer les phases ultérieures de généralisation du dispositif. C'est d'ailleurs la seule façon de parvenir à ce que les autorités nationales puissent disposer des moyens pour qu'IFADEM puisse inspirer toute la formation des enseignants tant initiale que continue, puisque c'est à ce niveau que s'élaborent les plans sectoriels, qui sont la référence pour la politique nationale du secteur.

#### 3.2. De la formation des acteurs et bénéficiaires

Les très bons résultats globaux de l'évaluation finale montrent que les enseignants stagiaires bénéficiaires ont largement progressé grâce à cette formation. Il faudra conforter cette professionnalisation par des "piqûres de rappel" régulières, si possible dans le cadre d'une formation continue organisée à grande échelle pour tous les enseignants.

Cela semble en bonne voie, puisque les autorités tchadiennes comptent désormais organiser la formation des maîtres communautaires selon la démarche IFADEM (qui présente entre autres avantages de les maintenir les classes). D'où la mise en chantier de nouveaux livrets, qui prennent en compte les enseignements dispensés dans les ENI.

#### 3.3. De l'intégration des TIC

Les espaces numériques bénéficient d'une très bonne image : la plupart des interlocuteurs estiment qu'il faudrait en installer dans chacune des provinces. Pourtant ils sont très peu utilisés (et même pratiquement pas du tout) par les enseignants stagiaires. Il faut également noter que les personnes âgées qui n'ont jamais touché à un clavier et manipulé une souris éprouvent d'énormes difficultés psychologiques au premier contact de l'ordinateur. Il est donc important d'initier tous les enseignants, en formation initiale et continue, à la bureautique.



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

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

Dans un premier temps, cela pourrait consister à présenter, sous forme de webinaires, tout ce qui s'opère normalement pendant les regroupements<sup>22</sup> : présentation des contenus et de la méthodologie de la formation à distance, explication des passages les moins bien compris, accompagnement d'activités, etc. A cette occasion, les futurs livrets pourront être enrichis avec des liens hypertextes donnant accès à des animations et autres ressources, en ligne ou disponibles hors connexion sur ordinateur ou tablette. Ce sera un moyen d'anticiper sur le moment où les conditions (ressources financières, qualité des réseaux électrique et Internet) seront suffisantes pour généraliser cette démarche, sans empêcher d'utiliser les livrets de façon traditionnelle en attendant<sup>23</sup>.

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

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

### **3.4. De la communication et de la visibilité**

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

Les équipes IFADEM auraient tout intérêt à participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en Education, et à accompagner les autorités ministérielles dans la

---

<sup>22</sup> Cette formule a fait récemment l'objet d'une réflexion en Côte d'Ivoire.

<sup>23</sup> Cf. l'expérience très intéressante de l'utilisation des tablettes dans le cadre de la formation IFADEM au Sénégal.

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

### **3.5. Des perspectives d'intégration ou de synergie avec d'autres initiatives**

IFADEM a vocation à être généralisé et à "inspirer" la formation continue des enseignants, avec des économies d'échelle possibles, tout en attirant des contributions financières de la part d'autres partenaires que l'OIF-AUF. Nul doute que le MENPC saura plaider la cause auprès des bailleurs multilatéraux également, d'autant que les objectifs d'IFADEM sont en parfaite cohérence avec les orientations du plan sectoriel.

Plusieurs autres projets de coopération dans le domaine de l'éducation (cf. I.1.3.9.) travaillent ou ont travaillé sur des thématiques proches d'IFADEM au Tchad. Cela montre d'une part une certaine convergence dans les méthodes pédagogiques et l'utilisation des outils numériques, et d'autre part que ces projets sont trop souvent considérés par les acteurs comme indépendants les uns des autres. L'intérêt du pays serait que les autorités nationales fassent en sorte qu'ils se connaissent mieux entre eux, et s'enrichissent mutuellement.

### **3.6. Pour un futur déploiement**

Les initiatives des autorités ministérielles tchadiennes à ce sujet montrent que la généralisation de la démarche IFADEM pour la formation continue des enseignants est déjà en route.

Le coût moyen par bénéficiaire constaté, déjà raisonnable, pourra servir de base pour le calcul des moyens nécessaires pour un futur déploiement, avec des économies d'échelle.

L'extension à toutes les provinces nécessitera cependant des sommes importantes, qui ne pourront être dégagées que dans le cadre des plans d'action nationaux soutenus par les Partenaires techniques et financiers.



### 3.7. Recommandations

R1/ Les équipes IFADEM devraient participer plus activement aux réunions des groupes sectoriels en Education, et à accompagner les autorités ministérielles dans la rédaction de notes contextuelles, afin d'en faire mieux connaître le projet auprès des PTF, et ainsi faciliter le financement de la généralisation du dispositif soit directement par ces PTF, soit via le Fonds commun.

R2/ Le point faible dans l'évaluation des actions IFADEM est celle des impacts sur les élèves, qui sont très difficiles à mesurer : l'initiative du CCI de créer des outils à ce sujet est donc la bienvenue, et on ne peut qu'espérer leur finalisation prochaine.

R3/ Il conviendrait de faire de la prise en compte du genre une priorité pour IFADEM, ce qui n'est toujours pas le cas malgré quelques progrès.

R4/ La prise en compte de la réussite à la formation IFADEM pour faciliter l'intégration des enseignants dans la carrière serait une motivation supplémentaire pour les participants. Ceci doit être largement anticipé, compte tenu des réticences que cela peut engendrer de la part de certaines directions ministérielles. Dans l'immédiat ou/et en complément, il conviendrait de valoriser les lauréats par d'autres moyens (attestations, courrier du Ministre, etc.).

R5/ A la lumière de l'expérience de la pandémie de la Covid-19, le passage à une forme très largement numérique d'IFADEM ne pourra que s'accélérer, même si les conditions matérielles (ressources financières, qualité du réseau Internet) sont sans doute encore insuffisantes pour généraliser cette démarche au Tchad. Il conviendra d'anticiper divers problèmes, tels que l'attente des bénéficiaires pour être dotés d'une tablette et d'un crédit de communication suffisant. Pour permettre le fonctionnement y compris après la fin de la formation, il sera notamment indispensable de négocier avec les fournisseurs d'accès des tarifs préférentiels, supportables dans la durée par les acteurs et notamment les enseignants.

R6/ Demander au Gouvernement de faciliter la connexion à la fibre optique, là où cela est possible, les Espaces Numériques (EN) et les Centres Départementaux de la Formation Continue des Enseignants du Primaire (CDFCEP).

## CONCLUSION

La phase expérimentale d'IFADEM au Tchad est une réussite, grâce à l'implication des acteurs à tous les niveaux, et à une volonté politique affirmée.

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

Sa mise en œuvre concrète nécessitera cependant des moyens que le MENPC aura du mal à dégager seul, d'où la nécessité de se rapprocher encore plus des PTF actifs dans le domaine de l'Éducation.

## ANNEXES

### ANNEXE 1A : BUDGET PREVISIONNEL DE L'EXPERIMENTATION IFADEM TCHAD

Coûts	Coût total (en EUR)
<b>1. Ressources humaines</b>	
1.1 Salaires (montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts correspondants, personnel local)	
1.1.1 Technique : un chef de projet et un assistant administratif et financier (36 mois)	54 000,00
1.1.2 Personnel administratif/d'appui - Un assistant administratif et financier/pays (4)	36 000,00
1.3 Per diems pour missions/voyages	
1.3.1 À l'étranger (personnel affecté à l'action)	
1.3.1.3 Tchad	26 061,00
1.3.1.5 Paris	7 350,00
1.3.2 Sur place (personnel affecté à l'action)	
1.3.2.1 Experts locaux, cadres du Ministère de l'Education	89 760,00
1.3.2.2 Bénéficiaires des formations	232 500,00
1.3.3 A l'étranger pour experts	
1.3.3.3 Tchad	36 792,00
1.3.3.5 Paris	4 410,00
<b>Sous-total Ressources humaines</b>	<b>486 873,00</b>
<b>2. Voyages</b>	
2.1. Voyages internationaux	85 500,00
2.2. Trajets locaux	
2.2.1 personnel affecté à l'action, experts locaux, cadres du Ministère de l'Education	93 600,00
2.2.2 bénéficiaires de formation	37 400,00
<b>Sous-total Voyages</b>	<b>216 500,00</b>
<b>3. Équipement et fournitures <sup>7</sup></b>	
3.1 Mobilier, matériel informatique	
3.1.1 Equipement des espaces numériques	160 000,00
3.1.2 Matériel pour test d'innovation technologique	50 000,00
3.1.3 Equipement informatique acteurs du projet	7 500,00
3.2 Autres (rénovation ou construction de bâtiment pour espaces numériques)	80 000,00
<b>Sous-total Équipement et fournitures</b>	<b>297 500,00</b>
<b>4. Bureau local</b>	
4.1 Location de bureaux	14 400,00
4.2 Consommables - fournitures de bureau	
4.2.1 Equipe projet	4 000,00

4.2.2 Pour les espaces numériques	8 000,00
4.2.3 Consommable pour les regroupements d'instituteurs (photocopies, petit matériel)	9 000,00
4.3 Autres services (tél./fax, électricité/chauffage, maintenance) Internet	21 600,00
<b>Sous-total Bureau local</b>	<b>57 000,00</b>
<b>5. Autres coûts, services <sup>8</sup></b>	
5.1 Publications	
5.1.1 Conception graphique des livrets	6 000,00
5.1.2 Création des modules TICE pour ateliers spécifiques	5 000,00
5.1.3 Conception et animation d'une émission de radio hebdomadaire	5 000,00
5.1.4 Dotations pédagogiques (impression des livrets)	36 375,00
5.1.5 Dictionnaires et livres de grammaire	73 600,00
5.1.6 Dotation pour les institutions de formation, concepteurs de contenu et Ministères de l'Education	20 000,00
5.1.7 Frêt international	15 000,00
5.2 Études, recherche <sup>9</sup>	
5.2.1 Etat des lieux, audits et appui à la définition de stratégie de formation continue	10 000,00
5.2.2 Etudes sur les déterminantes qualités de la formation continue	10 000,00
5.3 Coûts d'audit/vérification des dépenses	10 000,00
5.4 Coûts d'évaluation	25 000,00
5.5 Actions de visibilité	25 000,00
5.6 Prestations de service d'experts internationaux	
5.6.1 Honoraires missions internationales	75 285,00
5.7 Prestations de service d'experts locaux	
5.7.1 Indemnités mensuels des tuteurs	73 700,00
5.7.2 Honoraires formateurs	
5.7.2.1 Animateurs de regroupements (tuteurs, enseignant FI)	58 370,40
5.7.2.2 Animateurs de formation des directeurs d'école	3 630,00
5.7.2.3 Animateurs de formation des tuteurs	14 592,60
5.7.2.4 Animateurs de formation des cadres : FOAD, TICE (Experts techniques)	7 260,00
5.7.3 Honoraires concepteurs de livrets	24 000,00
<b>Sous-total Autres coûts, services</b>	<b>497 813,00</b>
<b>6. Autres</b>	
6.1 Coût activités des organes de gouvernance (Comité national et Secrétariat exécutif)	15 000,00
<b>Sous-total Autres</b>	<b>15 000,00</b>
<b>7. Sous-total des coûts directs éligibles de l'action (1 à 6)</b>	<b>1 570 686,00</b>

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

Source : Accord-Cadre d'IFADEM-Tchad, 2016

**ANNEXE 1B : BUDGET REVISE ET BUDGET EXECUTE DE L'EXPERIMENTATION**

	Tchad				total transversal			
	budget accord cadre	budget rapport financier	exécuté rapport financier	soit	budget avenant convention	budget rapport financier	exécuté rapport financier	soit
<b>1. Ressources humaines</b>	<b>486 873</b>	<b>486 873</b>	<b>671 727</b>	<b>138%</b>	<b>2 683 969</b>	<b>2 683 949</b>	<b>3 001 067</b>	<b>112%</b>
1.1. Salaires personnel local	90 000	90 000	123 686	137%	360 000	360 000	411 301	114%
1.2. Salaires OIF-IFADEM					759 150	759 150	991 507	131%
1.3. Per diems missions/voyages								
1.3.1. A l'étranger (personnel affecté à l'action)	33 411	33 411	19 361	58%	124 243	124 243	87 268	70%
1.3.2. Sur place (personnel affecté à l'action)								
1.3.2.1. Experts locaux, cadres du MEN	89 760	89 760	134 531	150%	359 040	359 040	284 072	79%
1.3.2.2. Bénéficiaires des formations	232 500	232 500	367 500	158%	930 000	930 000	1 153 854	124%
1.3.3. A l'étranger pour experts	41 202	41 202	26 649	65%	151 516	151 516	73 064	48%
<b>2. Voyages</b>	<b>216 500</b>	<b>216 500</b>	<b>159 609</b>	<b>74%</b>	<b>866 000</b>	<b>866 000</b>	<b>545 395</b>	<b>63%</b>
2.1. Voyages internationaux	85 500	85 500	53 818	63%	342 000	342 000	194 290	57%
2.2. Trajets locaux	131 000	131 000	105 791	81%	524 000	524 000	351 105	67%
<b>3. Equipements et fournitures</b>	<b>297 500</b>	<b>288 000</b>	<b>345 111</b>	<b>120%</b>	<b>1 152 000</b>	<b>1 152 000</b>	<b>1 067 384</b>	<b>93%</b>
3.1. Mobilier, matériel informatique	217 500	208 000	193 596	93%	832 000	832 000	704 361	85%
3.2. Rénovation ou construction Espace numérique	80 000	80 000	151 515	189%	320 000	320 000	363 023	113%
<b>4. Bureau local</b>	<b>57 000</b>	<b>59 000</b>	<b>76 002</b>	<b>129%</b>	<b>236 000</b>	<b>236 000</b>	<b>169 976</b>	<b>72%</b>
4.1. Location de bureaux	14 400	14 400	0	0%	57 600	57 600	8 940	16%
4.2. Consommables, fournitures de bureau	21 000	23 000	40 573	176%	92 000	92 000	101 059	110%
4.3. Téléphone, Internet, électricité, maintenance	21 600	21 600	35 429	164%	86 400	86 400	59 976	69%
<b>5. Autres coûts, services</b>	<b>497 813</b>	<b>568 756</b>	<b>295 998</b>	<b>52%</b>	<b>2 275 024</b>	<b>2 275 024</b>	<b>1 584 449</b>	<b>70%</b>
5.1. Publications	160 975	170 975	74 151	43%	683 900	683 900	412 915	60%
5.2. Etudes, recherches	20 000	20 000	0	0%	80 000	80 000	29 710	37%
5.3. Coûts audits, vérification des dépenses	10 000	25 000	16 250	65%	100 000	100 000	65 000	65%
5.4. Coûts d'évaluation	25 000	50 000	27 000	54%	200 000	200 000	108 000	54%
5.5. Actions de visibilité	25 000	25 000	14 928	60%	100 000	100 000	55 385	55%
5.6. Prestations experts internationaux	75 285	96 228	25 302	26%	384 912	384 912	143 293	37%
5.7. Prestations experts locaux								
5.7.1. Indemnités mensuelles des tuteurs	73 700	73 700	62 458	85%	294 800	294 800	295 040	100%
5.7.2. Honoraires formateurs	83 853	83 853	12 745	15%	335 412	335 412	155 663	46%
5.7.3. Honoraires concepteurs de livrets	24 000	24 000	27 270	114%	96 000	96 000	121 618	127%
5.8. Ateliers, séminaires, regroupements	0	0	35 894		0	0	197 825	
<b>6. Activités Comité national / SE</b>	<b>15 000</b>	<b>16 730</b>	<b>12 424</b>	<b>74%</b>	<b>66 920</b>	<b>66 920</b>	<b>28 264</b>	<b>42%</b>
<b>7. Total</b>	<b>1 570 686</b>	<b>1 635 859</b>	<b>1 560 871</b>	<b>95%</b>	<b>7 279 913</b>	<b>7 279 893</b>	<b>6 396 535</b>	<b>88%</b>
<b>8. Provision pour imprévus</b>					<b>167 952</b>			
<b>10. Coûts administratifs</b>					<b>52 135</b>			
<b>Budget total dans les accords</b>	<b>1 570 686</b>			<b>99%</b>	<b>7 500 000</b>			<b>85%</b>

Les montants des cases surlignées en rose ont été ajustés dans le rapport financier 2019, par rapport aux valeurs prévisionnelles de l'accord-cadre.



## ANNEXE 2 : OUTILS UTILISES POUR LES ENQUETES DE TERRAIN

Cette fiche a été adaptée pour chacun des interlocuteurs, afin de ne retenir que les questions pertinentes pour chacun d'eux.

FONCTION :		NOM :	
TELEPHONE :	EMAIL :	DATE PREVUE / REELLE :	EXPERT :
Instructions pour les évaluateurs : Civilités/Présentation/Introduction de l'objet de la visite par les évaluateurs avant de passer aux questions- Prendre le moins de notes possibles devant la "cible" afin de pouvoir engager une vraie conversation. Compléter les notes après l'entretien.			

### 1. Sur la gouvernance de l'initiative

Le processus de mise en place des structures de gouvernance au niveau national et déconcentré et leur fonctionnement, le rôle et les responsabilités des acteurs.

1.1. Les structures de gouvernance d'IFADEM au niveau national ont-elles été installées et ont-elles fonctionné conformément à l'Accord-Cadre entre l'OIF, l'AUF et le Gouvernement ?

1.2. Les structures de gouvernance au niveau régional ont-elles été installées et ont-elles fonctionné conformément à l'Accord-Cadre ?

1.3. Le dispositif a-t-il été mené conformément aux prévisions de départ, à son budget, à son calendrier ? Des écarts sont-ils constatés ? Sont-ils importants ? Sont-ils expliqués ?

1.4. Avez-vous une bonne connaissance des indicateurs mis en place dans le cadre logique ?

1.5. Les différents acteurs au niveau local (Inspecteurs, Professeurs formateurs d'instituteurs, Conseillers Pédagogiques et Directeurs d'écoles) se sont-ils approprié le fonctionnement du dispositif ?

1.6. Le fonctionnement du dispositif IFADEM au niveau régional a-t-il créé une nouvelle dynamique favorable à la collaboration et au renforcement des capacités des personnels d'encadrement ? Si oui, citez en quelques exemples

### 2. Sur le processus de conception des contenus et leur pertinence

Le processus de conception des contenus de formation et leur pertinence par rapport aux besoins identifiés.

2.1. Sur quel(s) profil(s) les concepteurs de contenus ont-ils été choisis ?

2.2. Quel a été le travail d'analyse des besoins des enseignants pour motiver et alimenter les contenus de formation ?

2.3. Comment décririez-vous le processus de conception des contenus de formation ? Quels en ont été les produits ?

2.4. Comment s'est faite la validation de ces produits avant le démarrage ?

2.5. Ces produits sont-ils pertinents ? Quel temps d'appropriation ont-ils nécessité ?

2.6. Ont-ils évolué au fil du temps pour améliorer leur pertinence ou/et leur efficacité ?

2.7. Sont-ils adaptés également pour la formation initiale ?

2.8. Comment le genre et le développement durable ont-ils été pris en compte ?

### 3. Sur la formation des acteurs

L'organisation des formations des acteurs : concepteurs de contenus, tuteurs et cadres du ministère impliqués dans la gestion et le pilotage du dispositif de formation des enseignants.

3.1. Quelles appréciations portez-vous sur l'organisation des formations des :

a. concepteurs de contenus ?

b. tuteurs ?

c. cadres du ministère impliqués dans la gestion et le pilotage du dispositif de formation des enseignants ?
3.2. Quel a été le degré de motivation des acteurs ?
3.3. Quelles appréciations portez-vous sur la mise en œuvre du dispositif de formation des enseignants : a. l'organisation des regroupements b. l'exercice du tutorat, et le travail des bénéficiaires en auto-formation avec les livrets c. l'évaluation des acquis
3.4. Quelle analyse faites-vous de l'évaluation finale certificative de l'IFADEM ? Les conditions de certification sont-elles suffisantes ? Répondent-elles aux attentes des bénéficiaires ?

<b>4. Sur l'intégration des TIC dans le dispositif</b>
4.1. Quels sont les TIC qui ont été intégrés dans le dispositif IFADEM ?
4.2. Avez-vous pu pleinement les utiliser dans le rôle qui était le vôtre ? Quel degré de succès leur attribuez-vous ?
4.3. Quelle est votre appréciation sur l'effectivité, l'efficacité et l'efficience des Espaces numériques ? Comment ont-ils été utilisés pour la formation ?

<b>5. Sur la communication d'IFADEM au niveau des structures du Ministère et de ses partenaires</b>
5.1. Quelles ont été les modalités de communication autour du projet IFADEM ?
5.2. Comment ont-elles fonctionné ? a. au niveau des structures du ministère ; et b. au niveau des partenaires ?
5.3. Les résultats de la communication interne ont-ils donné une visibilité d'IFADEM au niveau national ? Au plan international ?

<b>6. Sur les impacts de la mise en œuvre de l'IFADEM sur la qualité des apprentissages</b>
6.1. Citer des exemples d'impact de l'IFADEM sur les élèves en termes de qualité des acquis scolaires.
6.2. Quels sont les grands traits que l'on distingue chez les élèves d'une classe Ifadémienne comparativement à ceux d'une classe non Ifadémienne ?

<b>7. Sur l'articulation du projet aux objectifs nationaux</b>
7.1. Le dispositif correspond-t-il aux orientations politiques et stratégiques en matière d'éducation et de la formation des acteurs du système éducatif du pays ? Quel est le niveau d'implication du ministère dans la gestion du projet ?
7.2. En quoi IFADEM constitue-t-elle une réponse aux principaux défis par rapport à la formation continue des maîtres ?
7.3. En quoi IFADEM peut-il contribuer à la qualité de la formation initiale ?
7.4. Les textes administratifs en vigueur permettent-ils une bonne intégration de la méthode IFADEM dans le fonctionnement du Ministère de l'Éducation (formation initiale et continue, suivi pédagogique, recrutement des maîtres) ?
7.5. Le projet s'articule-t-il avec d'autres programmes et projets en cours ou futurs mis en œuvre ou programmés par d'autres partenaires ? Comment se positionne-t-il par rapport à ces programmes et projets ?

AUTRES :
----------

**ANNEXE 3 : CADRE LOGIQUE IFADEM TCHAD**

Cadre logique		Prévu	Actualisé	Indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte	Remarques	
<b>Résultat R1 : Etat des lieux, analyse des besoins et mise en place des structures organisationnelles</b>	<i>Activité 1A : Études, Expertises préliminaires, recherches documentaires, missions exploratoires de la coordination, missions techniques</i>	1.1 Constitution d'une base de documentation par le CCI	T2	T2	1.1.1 Disponibilité d'un corpus documentaire	1	1	
		1.2 Étude d'état des lieux par un expert national, commanditée par le CCI, sur la base de termes de référence standardisés	T2	T6	1.2.1 Disponibilité de l'étude	1	1	
		1.3 Première mission exploratoire pour la rencontre des autorités politiques et institutionnelles	T2	T6	1.3.1 Nombre de personnes rencontrées	10	20	
		1.4 Missions techniques pour la mise en place des étapes suivantes ; définition des objectifs de formation, identification des acteurs nationaux en formation ; des locaux, des prestataires, services offerts, etc.	T3	T7	1.4.1 Nombre de missions	2	3	
					1.4.2 Nombre de réunions	6	6	
	1.4.3 Nombre de personnes rencontrées				20	21		
	1.4.4 Nombre de participants				4	4		
	1.5 Atelier de co-construction : identification du scénario de mise en place d'IFADEM en cohérence avec le plan sectoriel de l'éducation élaboré dans le cadre du PME ; élaboration du budget	T3	T7	1.5.1 Nombre de participants	25	36		
				1.5.2 Nombre d'institutions représentées	5	7		
				1.5.3 Disponibilité du rapport de co-construction	1	1		
<i>Activité 1B : Organiser des études, expertises, ateliers de réflexion et séminaires</i>	1.6 Rédaction des Termes de référence pour un diagnostic de la formation continue	T10	T14	1.6.1 Disponibilité des TDR	1	1		
	1.7 Etude diagnostique sur la formation continue	T10	T14	1.7.1 Disponibilité de l'étude	1			



	<i>nationaux sur la formation continue</i>	1.8 Organisation d'atelier de réflexion, séminaires nationaux sur la formation continue associant les parties prenantes au sein du ministère en charge de l'éducation de base et les partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine	T10	T16/17	1.8.1 Nombre d'activités organisées	2	3		
					1.8.2 Nombre de participants	20	25		
					1.8.3 Nombre d'institutions représentées	4	9		
			1.9 Rédaction et signature des conventions de partenariat	T3	T8	1.9.1 Date de la signature des conventions de partenariat	18/11/2016		
		<i>Activité 1C : Mise en place des structures organisationnelles</i>	1.10 Constitution des équipes locales et organisation des modalités de travail	T3	T8-T9	1.10.1 Nombre de membres des équipes locales	50	57	
	1.10.2 Nombre d'institutions représentées					8	8		
	1.10.3 Pourcentage de membres féminins dans les équipes locales					30%	10%		
			1.11 Mise en place et organisation des instances nationales de gouvernance	T3	T8/T9	1.11.1 Nombre de membres du CN	12	22	
	1.11.2 Nombre d'institutions représentées					4	8		
	1.11.3 Pourcentage de membres féminins au CN et au SE					30%	18%		
<b>Résultat R2 : Renforcement des capacités des institutions et des personnels en charge de la FC des instituteurs ;</b>	<i>Activité 2A : Organisation de la conception des contenus de formation et adaptation à la formation</i>	2.1 Identification des concepteurs de contenu	T2/T3	T8/T9	2.1.1 Nombre de concepteurs de contenus	12	17		
					2.1.2 Pourcentage de membres féminins parmi les concepteurs de contenus	50%	29%		
		2.2 Conception des contenus	T4/T5	T9	2.2.1 Nombre d'ateliers de conception organisés	2	10		
					2.2.2 Nombre et nationalité des experts internationaux	2-2	5-4		

production d'expertise et d'outils endogènes				2.2.3 Nombre de livrets produits	6	7		
		2.3 Validation des contenus	T5	T9-T10	2.3.1 Date de validation des contenus par le CN	2017-2019		
		2.4 Adaptation des contenus à la formation initiale	NC	T17-18	2.4.1 Nombre de livrets adaptés à la formation initiale	6	0	
		2.5 Organisation d'échanges entre concepteurs de contenus et formateurs ; mutualisation des contenus	T5	T18-T19	2.5.1 Nombre de rencontres organisées entre les concepteurs et les formateurs	2	2	
		2.6 Impression, production et diffusion des contenus libres de droits	NC	NC	2.6.1 Nombre d'exemplaires de livrets produits	2 000	12 200	
					2.6.2 Nombre d'émissions de radio, de documents audio et vidéo produits	3	33	
	<i>Activité 2B : Former les cadres des ministères, les acteurs des dispositifs, les enseignants des établissements de formation initiale</i>	2.7 Définir les objectifs, les contenus et les modalités de formation pour les cadres, acteurs et enseignants des établissements de FI	T3	T17-T18	2.7.1 Nombre de rencontres tenues pour identifier les objectifs, contenus et modalités de formation pour les cadres, acteurs et enseignants des établissements de formation initiale	2	1	
		2.8 Identification des formateurs	T3	T18	2.8.1 Nombre et appartenance institutionnelle des formateurs identifiés	4-2	5-3	
					2.8.2 Pourcentage de femmes parmi les formateurs	50%	20%	
		2.9 Formation des cadres du Ministère et des acteurs du dispositif	T4/T6	T13-T14	2.9.1 Formation à distance : gestion du projet éducatif (cadres)	25	15	
2.9.2 Formation spécialisation didactique (concepteurs)	15				17			
2.9.3 Formation à l'ingénierie FOAD (experts formateurs nationaux)	15				15			

		2.9.4 Formation à l'ingénierie FOAD (tuteurs)	65	114	
		2.9.5 Formation bilan à mi-parcours (tuteurs)	65	114	
		2.9.6 Formation à l'ingénierie FOAD (concepteurs)	15	17	
		2.9.7 Formation à l'ingénierie FOAD (cadres)	30	15	
		2.9.8 Formation sur l'édition numérique (concepteurs et/ou conseillers pédagogiques)	15	10	
		2.9.9 Formation au tutorat (concepteurs)	15	17	
		2.9.10 Formation des gestionnaires des ministères	10	0	
		2.9.11 Formation des gestionnaires des ministères	8	4	
		2.9.12 Formation aux modules et à leur évaluation (tuteurs)	65	89	
		2.9.13 Formation aux modules et à leur évaluation (inspecteurs / conseillers)	65	89	
		2.9.14 Formation TICE	20	3	
		2.9.15 Formation informatique et Internet	65	89	
		2.9.16 Formation informatique et Internet (tuteurs)	65	2077	
		2.9.17 Nombre total de participants à des formations	558	2687	
		2.9.18 Pourcentage de femmes formées	50%	29%	

	<i>Activité 2C : Renforcer l'équipement des services compétents des ministères en matériels informatiques, connexions à internet et visioconférences selon un standard prédéfini</i>	2.10 Analyse de la situation existante	T3	T17	2.10.1 Disponibilité d'un rapport d'analyse de la situation sur l'équipement des services	1	1	
		2.11 Préparation de devis et achat des matériels et services	T3	T13-T14	2.11.1 Disponibilité d'un inventaire des matériels et services disponibles en fonction d'un standard prédéfini	1	1	
2.11.2 Nombre de matériels opérationnels	10				24			
<b>Résultat R3 : Mettre en œuvre un dispositif de formation à distance des instituteurs</b>	<i>Activité 3A : Aménager ou construire et équiper les infrastructures pour les Espaces numériques ; définir les modalités d'accès et d'utilisation des espaces numériques ; concevoir une plateforme pour les Espace numérique et les responsables pour la maintenance et le suivi des activités : comparer, étudier, tester des solutions pour la fourniture</i>	3.1 Réhabilitation de locaux existants ou construction d'espaces numériques	T4/T5	T14-T16	3.1.1 Nombre d'espaces numériques installés	4	4	
		3.2 Sélection, commande et envoi des équipements	T4/T5	T12	3.2.1 Nombre d'équipements commandés	120	77	
		3.3 Installation des équipements informatiques et des connexions internet	T5/T6	T14	3.3.1 Nombre d'ordinateurs et de périphériques installés	120	77	
					3.3.2 Nombre de postes connectés à Internet	100	65	
		3.4 Définition des modalités d'accès et d'utilisation des Espaces numériques	T4/T5	T17	3.4.1 Taux de fréquentation des espaces numériques (en % du temps disponible)	60%	100%	
					3.4.2 Profil des utilisateurs (instituteurs / autres personnels éducatifs / autres)	50% / 30% / 20%	62% / 35% / 3%	
					3.4.3 Taux de satisfaction des utilisateurs (enquête)	80%	90%	
3.5 Identification et formation des responsables techniques du ministère	T5/T6	T16/T17	3.5.1 Nombre de responsables techniques formés	8	8			

<i>d'énergie, l'administration systèmes et réseaux et les équipements innovants (téléphones mobiles, tablettes, etc.) pour développer l'usage des TICE ; étudier de nouveaux supports pour l'accès aux formations et des modalités d'équipements TIC pour pallier les problèmes de distance</i>	3.6 Conception et déploiement d'une plateforme pour la maintenance et le suivi des activités des Espaces numériques	T5/T6	T17/T18	3.6.1 Rapport d'exploitation de la plateforme	1	1	
	3.7 Comparaison, étude et tests pour la fourniture alternative d'énergie ; pour l'administration système et réseaux ; et les équipements innovants pour développer l'usage des TICE	T3/T4	T7/T8	3.7.1 Nombre de solutions étudiées / expérimentées / retenues	3 / 2 / 1	2 / 2 / 1	
	3.8 Etude de nouveaux supports pour l'accès aux formations et de nouvelles modalités d'équipement TICE pour pallier les problèmes de distance	T9	T18	3.8.1 Nombre de nouveaux supports expérimentés	2	2	
<i>Activité 3B : Former instituteurs et élèves-instituteurs : doter les instituteurs des supports de formation et ressources pédagogiques nécessaires, organiser les regroupements, les formations en présentiel et l'initiation à</i>	3.9 Sélection, expédition et distribution des dotations pédagogiques pour les instituteurs et les espaces numériques	T9	T13/T14	3.9.1 Nombre d'éléments de dotation pédagogique	8	35	
				3.9.2 Nombre d'ouvrages distribués	16 000	5 909	
	3.10 Organisation des regroupements, des formations et présentiel et des initiations à l'informatique et à Internet	T6/T9	T13	3.10.1 Nombre de regroupements	2	3	
				3.10.2 Nombre de séances d'initiation à l'informatique et à internet par instituteur	2	2	
3.10.3 Nombre de missions de suivi du CCI				3	3		
3.11 Organisation du tutorat de proximité	T6/T9	T13	3.11.1 Nombre de tuteurs par pays	65	80		

<i>l'informatique et à internet; organiser le tutorat de proximité; organiser les évaluations des instituteurs; diffuser les résultats des évaluations et des attestations de réussite</i>	3.12 Diffusion des résultats et des attestations de réussite	T9	T19	3.11.2 Nombre d'instituteurs par tuteur	30	25	
				3.12.1 Nombre d'instituteurs formés	2 000	1 978	
				3.12.2 Durée de la formation	9 mois	9 mois	
				3.12.3 Volume horaire de la formation	200 h	200 h	
				3.12.4 Taux d'abandons	10%	1,1%	
				3.12.5 Taux de réussite à la formation (évaluation)	80%	86%	
				3.12.6 Taux de satisfaction des participants (enquête)	80%	85%	
<i>Activité 3C : Concevoir et actualiser l'initiation informatique et internet et un atelier sur les TICE ; organiser des ateliers de formation pour les instituteurs ou élèves instituteurs, les personnes d'encadrement, les cadres des ministères ; former les professeurs des instituts de formation des maîtres</i>							activité supplémentaire, mise en œuvre suite à une recommandation de la mission ROM

<b>Résultat R4 : Evaluation et communication</b>	<i>Activité 4A : Mise en place de processus d'évaluation interne et externe, d'études d'impact d'IFADEM</i>	4.1 Définition et mise en œuvre du processus d'évaluation interne	T5	T16-T17	4.1.1 Nombre d'outils de prise d'information et d'analyse des données	5	4	
					4.1.2 Nombre d'enquêtes réalisées	4	31	
					4.1.3 Nombre de participants aux enquêtes	500	1 946	
		4.2 Définition des termes de références pour les évaluations externes	T8	T18	4.2.1 Disponibilité des TDR	1	1	
		4.3 Lancement d'appels d'offre, sélection des évaluateurs et suivi des évaluations externes	T8	T18	4.3.1 Nombre d'évaluateurs retenus	3	3	
		4.4 Élaboration d'outils de mesure d'impact sur les pratiques des enseignants	T8	T19	4.4.1 Nombre d'outils de mesure d'impact élaborés	3	3	
	4.5 Mission de suivi de la mesure des impacts	T5	T19-20	4.5.1 Nombre de missions réalisées	1	2		
				4.5.2 Nombre de personnes rencontrées	10	15		
	<i>Activité 4B : Assurer la promotion institutionnelle d'IFADEM à l'interne et à l'externe : site Internet, outils de communication, diffusion d'information, évènements etc.</i>	4.6 Animation du site web	T6/T9	T10/T20	4.6.1 Rapport d'exploitation du site web	1	1	
					4.6.2 Nombre de visites mensuelles sur le site (en 2018)	40 000	42 908	du 15/12/2018 au 15/12/2019
		4.7 Conception et diffusion d'outils de communication	T1/T12	T7/T20	4.7.1 Nombre d'outils conçus et diffusés	3	25 651	
		4.8 Diffusion d'information dans les sites spécialisés en éducation et développement	T1/T12	T8/T20	4.8.1 Nombre annuel de citations de l'Initiative sur Internet	100	110	
			T3-T12	T6/T20	4.9.1 Nombre annuel de participation à des événements	5	6	

		4.9 Participation à des événements nationaux, régionaux et internationaux			4.9.2 Nombre d'intervenants mobilisés	15	45	
		4.10 Organisation des contacts de presse et média	T2/T12	T6/T18	4.10.1 Nombre annuel d'outils de communication diffusés auprès de presse et médias	5	10	
					4.10.2 Nombre annuel d'articles de presse publiés, de reportages radio ou télévision	30	50	

Source : Rapport narratif 2019 (Comité de Coordination IFADEM)



#### **ANNEXE 4 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS**

##### Documents contractuels :

Contrat de subvention de l'Union Européenne / ACP à l'OIF - IFADEM du 15 décembre 2014

Avenant n° 1 au contrat de subvention UE/ACP du 27 octobre 2017

Avenant n° 2 au contrat de subvention UE/ACP du 22 novembre 2018

Accord-cadre entre le Gouvernement du Tchad, l'OIF et l'AUF du 18 novembre 2016

Cahier des charges de l'évaluation de la mise en œuvre du dispositif IFADEM au Tchad dans le cadre du contrat de subvention de la Commission européenne via les ACP, février 2020

##### Rapports d'avancement IFADEM :

Courrier « état d'avancement 2014\_2015 »

Rapport annuel intermédiaire 2017 du Comité de Coordination IFADEM

Rapports annuels 2018 et 2019 du Comité de Coordination IFADEM

Rapports financiers 2014\_2015, 2016, 2017, 2018 et 2019

Info ROM Review EU

Rapports ROM Review, « horizontal » et Tchad de 2018 et 2019

Rapport de mission CCI (Fatoumata Cisse) à N'Djamena, novembre 2019

##### Documentation générale sur l'Education au Tchad :

Rapport mondial de suivi sur l'Education pour Tous, UNESCO 2013/14

Rapport d'Etat du système éducatif national (RESEN) au Tchad (2014)

Diagnostic de la formation initiale et continue des enseignants du primaire au Tchad, septembre 2015

Plan Intérimaire de l'Education au Tchad (PIET, 2018-2020)

Aide-mémoire de la sixième revue conjointe du secteur de l'Education au Tchad, 29 au 31 mai 2019

##### Autres documents IFADEM :

Cahier des charges des Infrastructures techniques type Espace numérique à vocation pédagogique et scientifique, août 2011

Rapport final de l'évaluation de la phase expérimentale d'IFADEM-Togo, septembre 2018

Rapport final de l'évaluation de la phase expérimentale d'IFADEM-Sénégal, avril 2020

##### Documents de fonctionnement IFADEM-Tchad :

Rapport de synthèse de l'atelier de co-construction du dispositif de l'IFADEM au Tchad, 18 et 19 juillet 2016

Rapport général des activités de formation des tuteurs pour la mise en œuvre pratique de l'IFADEM-Tchad, novembre 2017

Rapport de formation aux 2i des tuteurs de Bongor et Mongo, novembre 2017

Compte-rendu de l'atelier de formation des formateurs sur l'EdBox et développement des modules de formation en 3I, à Dakar, 11 au 15 février 2019

Compte-rendu de réunion entre IFADEM Tchad et l'Université Virtuelle de N'Djamena, 26 février 2019

Bilan des résultats à l'évaluation certificative de fin de formation IFADEM-Tchad, mars 2019

Rapport final sur l'exploitation des données du dispositif mis en œuvre par IFADEM, 30 avril 2019

Rapport atelier de co-construction d'extension du dispositif de formation d'IFADEM-Tchad, 02 au 04 mai 2019

Rapport du 3<sup>ème</sup> atelier de conception de livrets de formation à distance des Directeurs d'école, 20 au 25 mai 2019

Rapport général de supervision du 4<sup>ème</sup> atelier de conception des livrets de formation à distance des directeurs d'école, 20 au 27 juillet 2019

Rapport de formation sur la prise en main de la plateforme e-numtchad.com tenue le 03 octobre 2019 à l'Espace numérique de N'Djamena

Rapport de mission d'identification des Directeurs d'école, 11 au 20 novembre 2019

Rapport général de la mission de supervision du regroupement pour la formation à distance des directrices et directeurs d'école dans les provinces du projet IFADEM-Tchad, 10 au 12 décembre 2019

Rapport d'activité de la Radio Scolaire pour la production des 28 émissions radiophoniques d'IFADEM-Tchad, 13 décembre 2019

#### Livrets IFADEM-Tchad :

##### Primaire :

- Livret 1 : Bien faire apprendre à lire et écrire pour mieux communiquer en français
- Livret 2a : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : vocabulaire et orthographe
- Livret 2b : Bien maîtriser les règles de fonctionnement des disciplines outils pour mieux enseigner le français et en français : grammaire et conjugaison
- Livret 3 : Bien maîtriser le français pour mieux enseigner les mathématiques à l'école primaire
- Livret 4 : Bien gérer les activités d'apprentissage dans les classes atypiques pour un meilleur résultat en français

##### Directeurs d'école :

- Livret 1 : Gouvernance participative et gestion de l'école
- Livret 2 : Accompagnement pédagogique des enseignants et des élèves

**ANNEXE 5 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES / CONSULTÉES**

Date	Fonction	Région	Nom et Prénom	Téléphone	Email
02/11/2020	IFEF - ex-Responsable pays (Comores et Mali)	France	Mme Julie Collombier		<a href="mailto:julie.collombier@gmail.com">julie.collombier@gmail.com</a>
04/11/2020	DEF - SE	N'Djamena	M. Tossi	+235 66 20 57 71	-
04/11/2020	coordination des concepteurs	N'Djamena	Mme Nadji Samadougou Baktara	+235 66 23 22 91	-
05/11/2020	Dr adjoint DEF	N'Djamena	M. Nicolas Vaibra	+235 66 33 84 02	<a href="mailto:nicolasvaibra@gmail.com">nicolasvaibra@gmail.com</a>
10/11/2020	groupe de 12 concepteurs	N'Djamena			-
11/11/2020	DGM adjoint	N'Djamena	M. Tahirou Dabou	+235 62 52 88 88	
11/11/2020	APICED	N'Djamena	M. Youssouf Ahmat	+235 66 28 06 44	
11/11/2020	DRH	N'Djamena	M. Mahamat Kaka	+235 66 28 44 86	
15/11/2020	Délégué	Bongor	M. Malakdi HAOUNAÏ	+235 66 40 59 59	
15/11/2020	Gouverneur	Bongor	M. Bachar Souleyman	+235 66 29 99 33	
16/11/2020	groupe de 23 enseignants (dont 14 femmes)	Bongor			
16/11/2020	groupe de tuteurs	Bongor			
16/11/2020	IPEP	Bongor	ONTE ELIAS BAGNAMA	+235 66 35 14 62	
16/11/2020	IDEP	Bongor	KRIMBA DEOUSSEKE	+235 66 351 090	
16/11/2020	directeur ENI	Bongor	DJARSIA ABIKIR	+235 66438519	
16/11/2020	observation d'une classe de CM1 IFADEM, et une non IFADEM	Bongor	Ecole du Centre Bongor / enseignants : MM Dogo et Guirki		
16/11/2020	Experte internationale conception des livrets	France	Mme Danièle Houpert		<a href="mailto:daniele.houpert@gmail.com">daniele.houpert@gmail.com</a>
23/11/2020	Coopération suisse	N'Djamena	M. Narmbaye	+235 66 29 07 96	
25/11/2020	UNESCO	N'Djamena	M. François Mahob	+235 68 07 54 45	
25/11/2020	IFEF - Représentant de l'OIF	Dakar	M. Papa Youga Dieng		<a href="mailto:papa-youga.dieng@francophonie.org">papa-youga.dieng@francophonie.org</a>
25/11/2020	IFEF - Représentant de l'AUF	Dakar	M. Cédric Armand		<a href="mailto:cedric.armand@francophonie.org">cedric.armand@francophonie.org</a>
26/11/2020	IFEF - Responsable pays	Dakar	M. Mahawa Sé mou Mendy		<a href="mailto:mahawa.mendy@francophonie.org">mahawa.mendy@francophonie.org</a>
27/11/2020	Directeur de la Francophonie, correspondant national de l'OIF	N'Djamena	M. Beoungar David Doudjim	+235 66 27 74 08	
27/11/2020	DGEF	N'Djamena	Mme Chantale Djorbaye Mounoumbaye	+235 66 29 54 00	
04/12/2020	Chargé de Projet AFD	N'Djamena	Ndilkodjé Beridabaye	+235 63 08 62 42	
07/12/2020	DUE	N'Djamena	M. Masra Ogoube	+235 66 19 10 32	



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