

EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION IFADEM

SYNTHESE

Pourquoi une évaluation ?

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

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

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

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

Les objectifs IFADEM

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

La solution du tout e-Learning (formation par Internet) a été écartée assez rapidement par les opérateurs compte tenu du contexte des pays ciblés (zones rurales peu électrifiées, peu ou pas d'accès à l'informatique et à Internet...). De même, l'usage intensif des TICE¹, qui implique l'équipement des écoles voire des instituteurs/institutrices en matériel informatique, a été jugé trop contraignant à mettre en place compte tenu du contexte.

Assez rapidement, l'OIF et l'AUF ont donc opté pour la formation ouverte et à distance² (FOAD) avec un usage des TIC par les formateurs. Les objectifs ont ainsi été reformulés comme suit :

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

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

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

IFADEM, c'est quoi ?

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

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

Le concept mis en oeuvre repose sur :

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

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

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

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

Les moyens mis en œuvre

Au plan financier, l'initiative a consommé 2,3 M€ sur la période 2007-2009. Ce montant comprend le coût de la masse salariale des agents mis à disposition par les opérateurs sur le projet IFADEM ainsi que les dépenses engagées sur le budget propre IFADEM (estimé à 1,8 M€ sur toute la période). Les dépenses engagées sur budget propre sont inférieures ce qui était initialement prévu (3 M€) du fait de la mise en attente des projets d'Haïti et de Madagascar.

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

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

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

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

Résultats et impacts

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

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

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

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

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

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

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

Enseignements et recommandations

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

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

L'OIF et l'AUF ont par ailleurs su mobiliser des expertises « externes ». Cette conception rigoureuse a permis de ne pas « réinventer la roue » mais bien au contraire de penser la

plus-value de la Francophonie à partir des bonnes pratiques existantes. Le suivi et l'évaluation de l'initiative ont été pensés dès la conception de la démarche (cadre de mesure de la performance), ce qui relève d'une bonne pratique de gestion projet. **Au total, l'approche adoptée apparaît exemplaire et mérite d'être reproduite dans d'autres pays.**

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

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

1. Le Campus Numérique Francophone (CNF) est le pivot de la démarche au plan local. Il a su développer une palette de compétences qui lui donne maintenant la pleine maîtrise du processus. Aujourd'hui, nous pensons que cette expertise n'est pas suffisamment partagée. Or dans une perspective de pérennisation, et s'il est acquis que le CNF n'a pas vocation à conserver son rôle d'animateur à moyen terme, les compétences acquises doivent être transférées. **Avant l'extension finale, une phase de déploiement intermédiaire continuant d'associer le CNF mais impliquant davantage les ministères concernés dans la gestion de l'initiative est donc souhaitable.**
2. A court terme, **nous recommandons de formaliser plus précisément le processus de l'extension** (à l'image de ce qui a été fait pour la phase initiale). Par ailleurs, il conviendra de **remettre à plat les activités et compétences de l'équipe d'animation**. Schématiquement, l'équipe centrale (le Secrétariat exécutif) doit inscrire ses métiers et activités dans deux directions distinctes et complémentaires :
 - la création de nouveaux dispositifs (métier de développeur)
 - la gestion des dispositifs en place (métier d'animateur) : diffusion des bonnes pratiques, partage d'expériences, renforcement des capacités des acteurs locaux, management de la qualité...
3. Les tuteurs sont un maillon central pour le dispositif de formation. **C'est sur ces acteurs qu'il faut concentrer l'effort de renforcement de compétences et d'outillage.** Par ailleurs, il convient également de travailler à la montée en compétences des équipes gestionnaires locales (ce qui n'a pas été fait dans la phase expérimentale).
4. IFADEM est sollicité dans de nombreuses directions. Nous pensons **qu'IFADEM doit rester positionné sur son cœur de métier et s'appuyer sur des partenaires internes ou externes pour compléter son offre de prestations.** En interne par exemple, il faut continuer à développer des synergies avec les autres programmes de la Direction de l'Éducation de l'OIF (documentation

pédagogique, formation des gestionnaires) et de l'AUF (Direction « Langue française et diversité linguistique » et programme de formations « Transfer »). En externe, il peut être envisagé de travailler avec les initiatives anglophones et notamment celle de l'Open University, le programme TESSA, Teacher Education in Sub-Saharan Africa) sur le volet des ressources pédagogiques par exemple.

5. L'évaluation a montré la nécessité d'une communication institutionnelle forte. **A court terme, une communication d'ampleur devra donc être mise en place notamment en direction des PTF pour améliorer la notoriété de l'initiative (et de ses concepteurs) et faciliter l'implication de ces acteurs le plus en amont possible de la mise en place des dispositifs « pays ». Nous suggérons également de déposer la marque IFADEM.**
6. L'évaluation a souligné les difficultés de gestion de l'initiative. Dans une perspective de développement, le montage actuel n'apparaît pas adéquat pour garantir un développement pérenne d'IFADEM et une visibilité suffisante de ses actions. **Nous suggérons donc la mise en place d'une structure spécifique IFADEM.** Cette structure gagnerait à bénéficier de procédures administratives suffisamment souples pour assurer une gouvernance efficace et réactive.
7. La coordination bicéphale a très bien fonctionné pendant la phase expérimentale, notamment parce que les deux animateurs étaient très complémentaires et ont su travailler ensemble dans la même direction tout au long du projet. A terme (et dans une perspective éventuelle de renouvellement d'équipe), **nous pensons cependant préférable de placer l'animation de l'initiative sous la responsabilité d'une seule personne à qui une lettre de mission sera transmise au démarrage de la phase de déploiement (par le comité de pilotage).** Par ailleurs, et comme indiqué ci-après, nous suggérons un renforcement qualitatif et quantitatif très significatif de l'équipe d'animation centrale de façon à prendre en compte la montée en puissance de l'initiative.
8. Les acteurs locaux de la formation sont en demande d'échange avec leurs homologues des autres pays ciblés par IFADEM. Avec la montée en puissance d'IFADEM, cette demande va s'accroître. Les échanges de pratiques entre les pays cibles (réunissant nouveaux et anciens) sont à promouvoir. A terme, nous recommandons **la mise en œuvre d'un réseau de praticiens IFADEM.** Ce réseau permettrait d'entretenir la dynamique « IFADEM » et de valoriser l'initiative. Elle permettrait également de faciliter les échanges de bonnes pratiques et la professionnalisation des acteurs. Nous recommandons de valoriser les membres du réseau (opérateurs locaux et/ou instituteurs) via le lancement d'actions incitatives comme, par exemple, la création d'un prix IFADEM.

Stratégie d'actions pour le déploiement de l'initiative

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

Le déploiement d'IFADEM pourrait se séquencer en 3 phases :

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

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

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

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

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

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

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