



REPUBLIQUE TOGOLAISE

Travail - Liberté - Patrie

POLITIQUE NATIONALE SUR LES ENSEIGNANTS



Lomé, décembre 2020

Éducation
2030 



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Les enseignants pour
Éducation 2030

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	5
LISTE DES ENCADRÉS	5
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
REMERCIEMENTS	11
PREFACE	13
CHAPITRE 1 : CONTEXTE GÉNÉRAL D’UNE POLITIQUE SUR LES ENSEIGNANTS AU TOGO.....	15
1.1 Contexte et justification d’une politique sur les enseignants au Togo.....	15
1.2 Approche d’élaboration de la politique relative aux enseignants.....	21
1.3 Objectifs et portée de la politique	22
1.4 Utilisateurs et enjeux.....	22
1.5 Contenu du document de politique	23
CHAPITRE 2 : VISION, FONDEMENTS ET PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE ENSEIGNANTE	25
2.1 Pourquoi une politique nationale relative aux enseignants ?	25
2.1.1. Aligner la politique relative aux enseignants sur la politique éducative.....	26
2.1.2. Aligner la politique relative aux enseignants sur les autres politiques nationales	33
2.2. Vision.....	33
2.3. Fondements et principes directeurs.....	34
2.4. Évaluer l’environnement : difficultés, défis et lacunes.....	42
2.5. Cadres de développement et de mise en œuvre de la politique enseignante	43
2.6. Les outils internationaux et régionaux de développement et d’évaluation de politiques éducatives	43
CHAPITRE 3 : OPTIONS POLITIQUES ET ACTIONS PRIORITAIRES PAR AXE STRATEGIQUE	45
3.1 Efficacité des enseignants.....	45

3.2 Motivation des enseignants	59
3.3 Professionnalisme des enseignants.....	71
CHAPITRE 4 : CONDITIONS D'ELABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE RELATIVE AUX ENSEIGNANTS	75
4.1 Rappel des phases essentielles du processus d'élaboration de la politique nationale sur les enseignants au Togo	75
4.2 Rôles et responsabilités des organismes compétents dans l'élaboration de la politique	80
4.3 Identification des éléments de coûts	82
4.4 Conditions pour l'efficacité de la politique relative aux enseignants.....	86
4.5 Cadre logique d'intervention	89
CHAPITRE 5 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	117
5.1 De la validation de la politique.....	117
5.2. Du suivi-évaluation	117
5.3 Du renforcement des capacités des instances	118
Références Bibliographiques	166
Annexes	168

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Modèle de construction de référentiel de compétence des enseignants.....	40
Tableau 2: Les parties prenantes et leurs rôles dans l'élaboration de la politique.....	81
Tableau 4 : Cadre logique d'intervention	90
Tableau 5 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 1 : Efficacité des enseignants.....	119
Tableau 6 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 2 : Motivation des enseignants.....	155
Tableau 7 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 3 : Professionalisme des enseignants	163

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Stratégie continentale de l'éducation en Afrique 2016-2025, p.24.....	38
Encadré 2 : Le Guide de l'UNESCO sur la formation.....	41
Encadré 3 : Paquet de mesures d'amélioration des conditions d'emploi et de travail des enseignants	41
Encadré 4 : Rubriques de dépenses.....	85
Encadré 5 : Les préconisations du PSE en faveur des personnels enseignants	87

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AENF	Alphabétisation et Éducation Non Formelle
AFD	Agence Française de Développement
APE	Agent Permanent de l'État
AUF	Agence Internationale de la Francophonie
BAC 1	Baccalauréat Première partie
BAC 2	Baccalauréat Deuxième partie
BØRNEfonden	Fondation pour enfants et jeunes
BTA	Brevet de Technicien Agricole
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CEPD	Certificat d'Etudes du Premier Degré
CFIT	UNESCO-Fonds en dépôt de Chine
CFPE	Certificat de Fin de Formation des Professeurs d'École
CG	Comités de Gestion des établissements
CLE	Comités Locaux d'Éducation
CM1	Cours Moyen première année
CMCS	Comités Ministériels de Coordination et de Suivi
CPC	Cadre Permanent de Concertation
CRCS	Comités Régionaux de Coordination et de Suivi
CSP	Comité Sectoriel de Pilotage
DAENF	Direction de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non formelle
DGIPE	Direction de la Gestion Informatique du Personnel de l'État
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENI	École Normale d'Instituteurs
ENPE	École Normale des Professeurs d'Écoles
ENS	École Normale Supérieure
ETN	Équipe Technique Nationale

EPT	Éducation Pour Tous
EPTT	Éducation Pour Tous au Togo
ET	Enseignement Technique
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FAR	Formation Agricole et Rurale
FCE	Formation en cours d'emploi
FIR	Formation Initiale de Rattrapage
FP	Formation Professionnelle
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Société allemande de coopération internationale)
IFADEM	Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres
INFPP	Institut national de formation et de perfectionnement professionnels
INSE	Institut National des Sciences de l'Éducation
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Etablissement de crédit pour la reconstruction)
LPE	Licence Professionnelle d'Enseignement
LPET	Licence Professionnelle d'Enseignement Technique
MASPFA	Ministère de l'Action Sociale et de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEPSFP	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
METFP	Ministère chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MPE	Master Professionnel d'Enseignement
MPET	Master Professionnel d'Enseignement Technique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIT	Organisation Internationale du Travail
OSC	Organisation de la Société Civile
PAREC	Projet d'Appui à la Réforme des Collèges
PASEC	Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN
PERI	Projet Éducation pour le Renforcement Institutionnel
PI	Plan International
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation
PND	Plan National de Développement
PSE	Plan Sectoriel de l'Éducation
PTF	Partenaire Technique et Financier
PUDC	Programme d'Urgence de Développement Communautaire
REESAO	Réseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest
RESEN	Rapport d'État du Système Éducatif National
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SMIG	Salaires Minimum Interprofessionnel Garanti
STP	Secrétariat Technique Permanent
TALIS	Enquête Internationale sur l'Enseignement et l'Apprentissage
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UA	Union Africaine
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UK	Université de Kara
UL	Université de Lomé
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

REMERCIEMENTS

Au terme du processus qui a abouti à l'élaboration de ce document de politique nationale sur les enseignants, la Coordination de l'Equipe Technique Nationale exprime sa gratitude aux ministres en charge du secteur de l'éducation pour leur confiance et accompagnement. Il s'agit précisément des ministres :

- des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle ;
- de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation.

La coordniation exprime également sa reconnaissance à l'UNESCO et l'Equipe Spéciale Internationale pour les enseignants (Task Force for Teachers) pour leur appui technique et financier qui a permis la réalisation de ce document.

Elle adresse enfin ses sincères remerciements à tous les acteurs et partenaires de l'éducation au Togo pour leur participation active à toutes les étapes du processus d'élaboration de la politique nationale sur les enseignants, notamment :

- les directeurs de cabinet, les secrétaires généraux, les directeurs des services centraux et techniques des ministères en charge du secteur de l'Education ;
- les directeurs régionaux de l'éducation ;
- les représentants du ministère de la fonction publique ;
- les représentants du ministère des finances ;
- le Secrétariat Technique Permanant du Plan Sectoriel de l'Education ;
- la Commission nationale togolaise pour l'UNESCO ;

- les représentants des Partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation au Togo ;
- les représentants des enseignements privés laïcs et confessionnels au Togo ;
- les représentants des fédérations de syndicats d'enseignants de tous les niveaux et des travailleurs de l'éducation ;
- la Coalition Nationale Togolaise pour l'Education Pour tous (CNT/EPT) ;
- l'Union Togolaise des Associations des Parents d'Elèves (UTAPE) ;
- tous les membres de l'Equipe Technique Nationale.

PREFACE

La présente politique relative aux enseignants au Togo vient à point nommé pour redonner confiance à une force enseignante confrontée aux défis de qualité, de motivation et de professionnalisme. Elle est l'œuvre d'une équipe technique nationale composée de représentants de tous les ordres et niveaux d'enseignement, de parents d'élèves, des fédérations de syndicats d'enseignants et des travailleurs de l'éducation, d'organisations de la société civile et des partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation, sous la coordination des trois points focaux de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'éducation 2030 de l'UNESCO et l'appui technique d'un consultant national.

La mise en œuvre des Objectifs pour le Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 4 sur l'Éducation et sa cible 4.c relative aux enseignants, invitant à « *augmenter considérablement le nombre d'enseignants qualifiés...* » interpelle fortement les questions de la qualité et de l'inclusion. Par ailleurs, la Déclaration d'Incheon et le Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'objectif 4.c engageant les États membres de l'UNESCO à « *veiller à ce que les enseignants et les éducateurs soient habilités, recrutés de manière adéquate, bien formés, professionnellement qualifiés, motivés et soutenus par des systèmes dotés de ressources suffisantes, efficaces et bien gérés* ». C'est l'ensemble de ces injonctions qui fonde la vision et les orientations stratégiques de la présente politique enseignante du Togo. Le document propose en outre des actions prioritaires et des éléments de coût à prendre en compte dans la mise en œuvre.

La politique relative aux enseignants servira de cadre de concertation et de coordination des toutes les initiatives en faveur des enseignants et des éducateurs togolais. Des efforts coordonnés du pouvoir public,

du secteur privé et des partenaires au développement seront déployés pour mobiliser les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Le Gouvernement togolais, face à un enchevêtrement de conditions de travail et d'emploi améliorables, les uns influant sur les autres, et face également aux réalités macroéconomiques complexes, **préconise une approche globale et graduelle pour résoudre les problèmes du corps enseignant.** Cela suppose que les acteurs éducatifs et sociaux s'attèleront à opérer par priorité et à privilégier les solutions financièrement soutenables et susceptibles d'impacter positivement, directement ou indirectement, l'enseignement et l'apprentissage.

Nous, ministres en charge du secteur de l'éducation et de la formation au Togo, souhaitons à toutes les parties prenantes de la présente politique enseignante une mise en œuvre réussie.

Ministre de l'enseignement supérieur
et de la recherche

Ministre des enseignements primaire,
secondaire, technique et de l'artisanat

Prof. Majesté Ihou N. WATEBA

Prof. Dodzi Komla KOKOROKO

Ministre de l'action sociale,
de la promotion de la femme
et de l'alphabétisation

Ministre délégué chargé de
l'enseignement technique et de
l'artisanat

Adjovi L. APEDO-ANAKOMA

Eke ODIN

CHAPITRE 1 :

CONTEXTE GÉNÉRAL D'UNE POLITIQUE SUR LES ENSEIGNANTS AU TOGO

1.1 Contexte et justification d'une politique sur les enseignants au Togo

Le système éducatif togolais a été marqué ces dix dernières années par des revendications des syndicats des enseignants de tous les niveaux et ordres d'enseignement. Tous réclament de meilleures conditions de vie et de travail, avec en toile de fond, des effectifs d'enseignants et des élèves en nette progression dans les secteurs public et privé, un système éducatif caractérisé dans son ensemble par une faible efficacité interne et un fort taux d'abandon ou de déscolarisation. Sur une cohorte de 1000 enfants qui entrent au CP1, 22 obtiennent, sans redoubler un cours, le certificat d'études du premier degré (CEPD) ; 105 après plusieurs redoublements, soit un taux de survie total jusqu'au CEPD de 13 %. Toujours au niveau du primaire, les élèves togolais en fin de CM1 ont totalisé aux tests du PASEC (Étude diagnostique -Année 2010) un score de 30,6 sur 100 en français et de 36,4 sur 100 en mathématiques. En 2014, le score est de 497,3 sur 1000 en français et de 520,2 sur 1000 en mathématiques, des valeurs bien proches du seuil suffisant de compétences des pays d'Afrique francophone ayant bénéficié des évaluations similaires qui est de 500 points aussi bien en français qu'en mathématique, en début de scolarité et en fin de cycle primaire (Étude internationale PASEC de 2014).

Le Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN) 2012 indique que des avancées significatives ont été réalisées dans le secteur de l'éducation, notamment sur le plan de la couverture scolaire. Toutefois, près de 7% d'une génération d'enfants

scolarisables n'ont toujours pas accès à l'école ; près de 23% de ceux qui y ont accès abandonnent avant la fin du cycle primaire. Des efforts importants restent à réaliser au niveau de la nécessaire réduction des redoublements et des abandons scolaires, de l'amélioration de la qualité des apprentissages, de l'équité, et au niveau du pilotage et de la gestion du système.

Au préscolaire, la couverture a considérablement augmenté depuis 2010 ; elle est passée de 10,6% à 37,2% en 2017. Le taux de fréquentation des filles est plus élevé que celui des garçons dans toutes les régions. Les données indiquent que les structures publiques représentent 57% de l'offre d'éducation préscolaire. Les jardins d'enfants d'initiative locale ou communautaire font 12,7% et se reconnaissent au fait qu'ils ne disposent pas d'éducatrices payées par l'Etat. Leur personnel est composé de volontaires pris en charge par la communauté, éventuellement avec l'appui des ONG ou de l'Unicef. On trouve aussi de nombreux volontaires dans les structures publiques. En 2014-2015 on compte 115105 élèves dans le préscolaire pour 3732 éducatrices et éducateurs, soit un ratio de 31 élèves/éducateur. En 2016-2017, l'effectif total des élèves est de 143897 pour 4929 éducateurs, soit 29 élèves par éducateur. (Annuaire des statistiques scolaires 2008 à 2017). L'Ecole normale des institutrices de jardins d'enfants (ENIJE) de Kpalimé est fermée en 1999 et la formation des éducatrices et éducateurs du préscolaire est combinée à partir de 2009 à celle des instituteurs du primaire dans les ENI.

Dans l'enseignement primaire, la suppression des frais de scolarité en 2008 a permis de porter le taux brut de scolarisation dans l'enseignement primaire de 98% en 2007-2008 à 128,2 % en 2016-2017. Toutefois, sur 100 enfants qui entrent dans l'enseignement primaire, seuls 84 l'achèvent (Annuaire statistique DPEE 2016-2017). La parité filles-garçons est atteinte en 2016-2017 du point de

vue de l'accès au CP1 avec un indice de parité des sexes (IPS) pour le taux brut d'admission (TBA) égal à l'unité. Cependant, les abandons et les redoublements entraînent une diminution de l'effectif des filles le long du cursus. Ceci explique la non atteinte en 2016-2017 de cette parité, ni pour la scolarisation, ni pour l'achèvement du primaire. La politique de réduction des redoublements mise en œuvre à partir de 2012 commence par donner des résultats satisfaisants. Le taux de redoublement est passé de 21% en 2011-2012 à environ 7,6 % en 2016-2017. On note cependant une augmentation du taux d'abandon qui est passé de 5,4% à 8,8% sur la même période. Dans le primaire public, le ratio élèves/enseignant est de 43 au niveau national, avec des disparités importantes allant de 30 à plus de 100 (Annuaire statistique DPEE 2016-2017).

Dans le premier cycle du secondaire, les effectifs des élèves sont passés de 394956 en 2010-2011 à 407263 en 2013-2014, puis à 540934 en 2016-2017, soit un taux d'accroissement moyen annuel (TAMA) de 5%. Entre 2010-2011 et 2013-2014, le TAMA était seulement de 01% ; mais entre 2013-2014 et 2016-2017, il est passé à 10%. Le taux d'accès au premier cycle du secondaire s'élève à 78,7% et le taux d'achèvement à 50%. Il faut noter que près de 23% des élèves du premier cycle du secondaire redoublent leur classe. Ce taux de redoublement élevé a pour conséquence des décrochages scolaires sans l'obtention du diplôme sanctionnant ce cycle (Annuaire statistique DPEE 2016-2017).

Au second cycle du secondaire, le ratio élèves/classe est de 62 dans le public. Il est notable que la majorité des admis au baccalauréat sont issues des filières littéraires et ce déséquilibre se poursuit à l'université où à peine 10% des étudiants sont inscrits dans les formations scientifiques et technologiques. Le niveau élevé du redoublement dans ce cycle d'enseignement (35%) est relativement spécifique en ce sens que les redoublements sont assez concentrés

en classe de première, le Baccalauréat première partie constituant la variable de régulation du système. On observe également des taux d'échecs élevés à l'examen du Baccalauréat deuxième partie (plus de 60%).

Dans l'enseignement technique et la formation professionnelle, le nombre d'apprenants pour 100000 habitants a augmenté de manière significative, en passant de 359 apprenants pour 100000 habitants en 2000-2001 à 528 apprenants pour 100000 habitants en 2010-2011. Il est de 588 apprenants pour 100000 habitants en 2015-2016. En revanche, sa part dans le total du secondaire est restée quasiment stable autour de 6%. Le sous-secteur de l'enseignement technique et professionnel ne s'est donc pas développé à un rythme plus élevé que celui de l'enseignement secondaire général. L'offre de formation technique et professionnelle absorbe moins de 8% des effectifs de tout l'enseignement secondaire. L'ETFP est caractérisé par une part prépondérante du privé qui représente 70% des effectifs. Ces inscrits sont majoritairement dans les filières tertiaires qui enregistrent 75% des apprenants. Les filières d'enseignement technique accueillent 85% des apprenants, alors que les formations professionnelles connaissent un faible développement. Malgré les prescriptions de la loi d'orientation (2002) qui font de la formation en alternance l'option fondamentale de formation initiale, l'accès à ce type de formation reste faible. Dans la composante formelle, la formation en alternance reste faiblement développée tout comme dans la composante non formelle où les apprentis ayant accès à la formation duale représentent moins de 5% des effectifs en formation professionnelle. Enfin, l'offre de formation tant dans la composante formelle que non formelle est faiblement diversifiée et cela se traduit par la reproduction à l'identique des mêmes filières sur l'ensemble du territoire national. L'ETFP dans le secteur public compte en 2015 un effectif de 1360 enseignants dont 827 ont le statut de

fonctionnaire et 533 celui d'auxiliaire¹. Le grand problème auquel est confronté le sous-secteur de l'ETFP est celui de la formation initiale et continue des enseignants. Les besoins en personnel enseignant pour ce sous-secteur sont estimés à 395 pour l'année 2017 (METFP, DRH).

Dans l'enseignement supérieur, on note une faiblesse des capacités d'accueil eu égard à la forte demande. Le secteur est confronté à plusieurs difficultés liées à la massification des effectifs, à la vétusté et à l'insuffisance des infrastructures d'accueil, à l'insuffisance des équipements pédagogiques, au manque d'enseignants, à la faiblesse des ressources financières allouées, etc. Ces difficultés affectent la qualité des enseignements et donc l'efficacité interne et externe des formations. Dans les universités publiques, 30 % des enseignants sont contractuels et 12 % sont vacataires mais travaillent en général à plein temps. A l'Université de Lomé, on compte 548 enseignants chercheurs permanents (fonctionnaires et contractuels) pour 51797 étudiants en 2016, soit un ratio de 95 étudiants pour 1 enseignant. A l'Université de Kara, on dénombre 152 enseignants-chercheurs (dont 30 attachés temporaires d'enseignements et de recherche) pour 16389 étudiants en 2016-2017, soit un ratio de 108 étudiants par enseignant (MESR, Direction de la planification de l'enseignement supérieur). Dans les écoles supérieures privées le corps enseignants est essentiellement composé de vacataires et de quelques contractuels à temps partiel. On comptait 1360 enseignants pour 5300 étudiants dans les établissements privés d'enseignement supérieur en 2009-2010. Le recours aux enseignants vacataires soulève la question de la qualité de l'encadrement. En ce qui concerne le niveau académique, plus de deux tiers des enseignants des universités publiques sont titulaires d'un doctorat. Les données

¹ Le corps des enseignants auxiliaires n'existe plus, tous les enseignants de ce corps ayant été intégrés en 2016.

sont tout autres dans les établissements privées d'enseignement supérieur où 40 % des enseignants sont titulaires d'un master (Bac+5) et 20 % ne détiennent qu'une maîtrise (Bac+4).

Le sous-secteur de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle n'a couvert que 5,2% des besoins en alphabétisation entre 2009 et 2012. De plus, les formules de prise en charge n'arrivent pas à atteindre les enfants exclus du système éducatif, et ce, en vue de l'atteinte de la scolarisation primaire universelle (SPU). Ce sous-secteur est le volet le moins financé dans le secteur de l'éducation. Son financement (à peu près 0,1%) est très en-dessous des recommandations de Bamako (2007) qui demandent qu'au moins 3% du budget éducatif soit alloué à l'AENF. Actuellement, les programmes d'alphabétisation et d'éducation non formelle sont mis en œuvre selon la stratégie du faire faire.

L'adhésion du Togo aux agendas de la communauté éducative mondiale, notamment l'Education Pour Tous (EPT) et l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD4), ainsi que les réformes et plans sectoriels successifs visent, entre autres, à améliorer significativement la qualité de l'école togolaise. À cet effet, il est indéniable que les enseignants jouent un rôle déterminant dans les acquis des apprenants et prennent une part très importante dans les ressources humaines et financières mobilisables. À titre d'exemple, les enseignants constituent 60% des fonctionnaires de l'État togolais. Sur les 13,18% des dépenses publiques pour l'éducation en 2017 (sans l'enseignement supérieur), les salaires consomment plus de 50,27% (MEF 2017).

1.2 Approche d'élaboration de la politique relative aux enseignants

L'approche **systemique** et **participative** a été privilégiée à toutes les étapes de l'élaboration de la présente politique afin de permettre à toute la communauté éducative et aux décideurs politiques de se retrouver dans un engagement politique collectif vis-à-vis des enseignants au Togo.

La politique enseignante est construite autour de trois pôles ou axes stratégiques : **efficacité, motivation et professionnalisme des enseignants**. Ces trois axes stratégiques constituent la trame de fond des options et choix stratégiques et sous-tendent la nouvelle vision de l'enseignant ou de l'éducateur togolais, quels que soient le sous-secteur et l'ordre d'enseignement où il évolue. Chaque axe regroupe un certain nombre de dimensions ou facettes clés de la profession enseignante. Dans son approche, le *Guide d'élaboration de politiques relatives aux enseignants* proposé par l'UNESCO présente neuf dimensions. Mais au cours des travaux, l'équipe technique nationale (ETN) en a rajouté une dixième sur la représentation des enseignants et le dialogue social.

Chaque dimension porte une orientation politique d'où émanent des choix stratégiques en guise d'objectifs politiques, lesquels nécessitent des actions prioritaires ou des leviers politiques à court, moyen ou long terme. La durée proposée pour la politique enseignante s'étale sur dix ans, de 2018 à 2028.

1.3 Objectifs et portée de la politique

Le présent document de politique nationale sur les enseignants a pour objectif d'amener l'ensemble de la communauté éducative, les décideurs et les partenaires au développement du Togo à mettre en place des actions concrètes en faveur de la profession enseignante pour une éducation de qualité dans le pays.

Plus spécifiquement, la politique doit permettre d'améliorer :

- le mode de formation initiale et de recrutement de tous les enseignants et éducateurs du système éducatif ;
- le dispositif de formation continue et de perfectionnement professionnel des enseignants ;
- le mécanisme de déploiement et d'accompagnement de tous les enseignants, éducateurs, formateurs, encadreurs et gestionnaires scolaires et universitaires dans leur cheminement de carrière ;
- les conditions d'emploi et de travail, y compris la prise en compte des technologies de l'information de la communication (TIC) ;
- les capacités de dialogue entre partenaires de l'éducation ; et
- les dispositifs de suivi/évaluation à tous les niveaux.

1.4 Utilisateurs et enjeux

Le présent document de politique sur les enseignants au Togo s'adresse aux décideurs politiques de l'enseignement. Sont donc concernés, les ministères en charge de l'éducation et de la formation, le ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation, le ministère de l'économie et des finances et le ministère de la fonction publique, du travail et de la réforme administrative à travers leurs différents départements.

D'autres parties prenantes sont les organisations professionnelles et syndicales qui œuvrent dans le domaine de l'enseignement, les promoteurs et dirigeants des structures de formations ainsi que les enseignants de tous ordres et niveaux.

Enfin, les partenaires au développement du Togo trouveront dans ce document, des informations de qualité pour mettre en place une stratégie de partenariat qui repose sur une identification des besoins fiables et pour collaborer avec l'État togolais à l'atteinte de ses objectifs de développement du secteur de l'éducation en général et de la profession enseignante en particulier.

1.5 Contenu du document de politique

Les chapitres qui suivent présentent la vision, les objectifs, les fondements et les principes directeurs d'une politique relative aux enseignants et soulignent la nécessité de cohérence et d'intégration par rapport aux politiques publiques existantes, indépendamment des secteurs socioéconomiques et de développement.

Les principales dimensions que la politique enseignante doit prendre en compte, sont examinées à travers :

- les normes d'exercice de la profession enseignante,
- la formation (initiale et continue),
- le recrutement,
- le déploiement,
- la structure et le parcours de carrière,
- les conditions d'emploi et de travail,
- la gratification et la rémunération,
- la redevabilité des enseignants,
- la gouvernance scolaire et universitaire,
- et la représentation des enseignants et le dialogue social.

Des questions pratiques relatives au développement et à la mise en œuvre de la politique nationale sur les enseignants sont ensuite abordées, notamment les principales étapes du processus de développement de la politique nationale sur les enseignants, les rôles et responsabilités des différentes entités dans la conception, la rédaction et la validation de la politique, les conditions de réussite du processus de développement de la politique, le calendrier et la feuille de route.

Enfin, le document de politique nationale sur les enseignants se referme sur le processus de validation au niveau exécutif et législatif pour une mise en œuvre acceptée par tous. Dans ce sens, les outils et plans de travail, le dispositif de suivi-évaluation, les modalités organisationnelles et l'identification des éléments de coût de la mise en œuvre présentés.

CHAPITRE 2 :

VISION, FONDEMENTS ET PRINCIPES DIRECTEURS DE LA POLITIQUE ENSEIGNANTE

Ce chapitre décrit les fondements, la vision et les principes directeurs de la nouvelle politique sur les enseignants au Togo. Il s'agit de définir une vision dans laquelle toutes les catégories d'enseignants et éducateurs se retrouvent et dont les paramètres traduisent l'efficacité, la motivation et le professionnalisme. L'énoncé des fondements et principes directeurs de la politique justifie les trois axes d'où émanent les choix stratégiques.

2.1 Pourquoi une politique nationale relative aux enseignants ?

Le diagnostic du système éducatif est fondé sur une analyse des aspects quantitatifs et qualitatifs de son fonctionnement ainsi que sur sa gestion. On note :

- un déséquilibre quantitatif de la pyramide éducative ;
- une faiblesse de l'efficacité interne et externe ;
- une insuffisance quantitative et qualitative d'enseignants ;
- des insuffisances dans la gestion du système éducatif ; et
- des marges d'amélioration significatives mais insuffisantes de la qualité des acquisitions des apprenants (RESEN 2013 ; PSE 2014-2025).

D'importants défis sont à relever dans l'accès, la rétention et la qualité dans les différents cycles d'enseignement et dont les réponses politiques nécessitent une force enseignante efficace, motivée et ancrée dans des valeurs du professionnalisme.

2.1.1. Aligner la politique relative aux enseignants sur les politiques éducatives

Les réformes politiques éducatives qui se sont succédé depuis 1975 ont sans doute eu des effets bénéfiques sur l'accès, la qualité et les conditions d'enseignement dans tous les sous-secteurs de l'éducation et de la formation. Elles ont également engendré des défis vis-à-vis de la force enseignante, des tensions observées sur les flux des effectifs scolarisés et un effort budgétaire global de l'Etat pour l'éducation. La politique relative aux enseignants 2018-2028 se veut un des outils d'opérationnalisation du Plan sectoriel de l'éducation.

Le PSE (2014-2025) s'articule clairement autour des objectifs suivants :

- atteindre rapidement (au plus tard en 2022) l'achèvement universel de l'enseignement primaire ;
- assurer au plus vite un enseignement de base universel en améliorant la scolarisation au premier cycle de l'enseignement secondaire (collège) via une transition complète du primaire au collège (100 % de ceux ayant achevé le primaire) et un achèvement universel du collège ;
- renforcer la qualité tant au niveau du primaire que du collège, les travaux d'évaluation récents faisant état d'une faiblesse importante des acquisitions moyennes des élèves (cf. résultats du PASEC (2010) où le Togo se place à la dernière place en français comme en mathématiques alors qu'il a longtemps obtenu de bons résultats).

Pour ce faire il est proposé de :

- réguler l'accès à l'enseignement secondaire général et renforcer l'ETFP comme alternative à la poursuite d'études générales secondaires et supérieures : La régulation de l'accès à l'enseignement secondaire (second cycle) se fera au niveau de la transition secondaire 1/secondaire 2 et il est prévu d'augmenter autant les perspectives d'accès à l'ETFP ;
- réguler l'accès à l'enseignement supérieur public : La régulation de l'accès à l'enseignement supérieur devra se faire via cette restriction de l'accès au secondaire second cycle et concerner uniquement l'enseignement public par la promotion de l'enseignement supérieur privé dont on attend qu'il absorbe au moins 30 % de l'effectif étudiants à l'horizon 2025 contre seulement 8,5 % en 2011 (on devrait dans cette perspective atteindre 15 % en 2016).

Le PSE, dans ses choix et modalités stratégiques de mise en œuvre, a fait des recommandations en ce qui concerne les enseignants :

i)- Recruter des enseignants en nombre suffisant pour maintenir un rapport élèves-enseignant de l'ordre de 45 dans le primaire et le secondaire général. Pour réaliser cet objectif, il faudra recruter environ 600 nouveaux enseignants par an. Par ailleurs, bien que le Plan Sectoriel de l'Education ait envisagé la suppression des enseignants volontaires payés par les parents, il reste toujours une grande proportion de cette catégorie d'enseignants (39,65% en 2017 contre près de 60,35% de fonctionnaires au préscolaire et primaire). Toutefois, il faut souligner que l'estimation des besoins en effectifs d'enseignants est en deçà des besoins réels. Selon la Direction des ressources humaines du MEPSFP, le besoin annuel d'enseignants pour les établissements publics est d'environ 800 pour le préscolaire, le primaire et le secondaire général.

ii)- Assurer la présence des enseignants dans les zones difficiles et favoriser la demande d'éducation chez les plus défavorisés : le PSE (2014-2025) vise à identifier des critères objectifs et transparents de choix de ces zones (qui pourraient concerner environ 10 % des écoles du pays) ; et à favoriser l'avancement dans la carrière des enseignants affectés dans ces zones après vérification de leur présence effective aux postes.

iii)- Des enseignants mieux formés : perçue comme une priorité éducative, la formation s'est retrouvée au cœur de plusieurs projets au début des années 2010 avec notamment la réhabilitation et la construction des Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI) à partir de 2010 grâce à l'aide du PME (Partenariat Mondial pour l'Education), le projet éducation pour tous au Togo (EPTT) financé par l'AFD qui a permis la formation initiale de rattrapage (FIR) d'environ 11000 enseignants en cours d'emploi dans le primaire public sans qualification professionnelle, l'équipement des inspections, la rénovation de l'ENI de Notsè et la construction de cinq nouvelles écoles normales d'instituteurs à Adeta, à Dapaong, à Niamtougou, à Sotouboua et à Tabligbo.

La loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche (loi n° 2017-005 du 19 juin 2017) précise les conditions générales de recrutement des enseignants du supérieur. En ce qui concerne l'enseignement supérieur privé qui connaît depuis quelques années un essor important au Togo, la loi stipule que le personnel enseignant permanent des établissements privés d'enseignement supérieur doit avoir les mêmes qualifications académiques que celles requises pour le personnel des établissements publics dans les filières et niveaux de formation identiques. A défaut, les établissements privés d'enseignement supérieur doivent amener leur personnel enseignant permanent à un niveau de formation répondant aux mêmes critères que celui de l'enseignement supérieur public. Les conditions de

recrutement et de travail des enseignants des établissements privés d'enseignement supérieur sont fixées par chaque établissement dans le respect des lois et règlements en vigueur.

Parmi les projets récents et en cours qui contribuent au développement et à l'amélioration du secteur de l'éducation au Togo, on peut citer :

- ✓ **le PERI 2 (2015-2018)** en cours d'exécution : En dehors des actions pour poursuivre et améliorer l'accès et l'équité au primaire, il s'occupe de la réforme curriculaire du primaire avec l'élaboration de nouveaux manuels en français et en mathématique.
- ✓ **Le Projet d'appui à la réforme du collège (PAREC) 2014-2016**, financé par l'AFD s'attèle aux aspects liés à l'amélioration de la qualité de la formation par la révision du curriculum de formation des ENI, l'appui à la réorganisation de la formation des enseignants du secondaire, l'amélioration de l'accès au premier cycle du secondaire, l'allègement des programmes d'enseignement du premier cycle du secondaire et la formation continue des professeurs des collèges en français et en sciences expérimentales. Ce projet finance également la réorganisation de la formation des enseignants du secondaire par l'élaboration et l'implantation de parcours de formation d'enseignants dans les universités publiques.
- ✓ **Le projet CapEd de l'UNESCO** qui vise à appuyer la réforme du sous-secteur d'ETFP togolais en vue d'améliorer sa qualité et sa pertinence pour répondre aux besoins de développement du Togo. Il s'agit spécifiquement :

- d'accompagner le sous-secteur de l'ETFP dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie alignée sur les priorités nationales et sectorielles du Togo ;
- de renforcer les capacités des acteurs de l'ETFP en vue de moderniser l'Enseignement technique au Togo ;
- d'accroître les capacités des acteurs de l'ETFP en vue de moderniser et valoriser la formation professionnelle, en particulier l'apprentissage en visant une meilleure intégration/synergie entre la formation professionnelle et le sous-secteur de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle ;
- d'améliorer les capacités nationales pour développer, mettre en œuvre, suivre et évaluer la formation de formateurs de l'EFTP.

- ✓ **Le projet IFADEM** (Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres) qui est un appui financier conjoint de l'OIF et l'AUF et qui se positionne dans la formation à distance des maîtres avec une phase expérimentale qui couvre 600 enseignants du primaire.
- ✓ **Le CFIT, projet UNESCO-Fonds en dépôt de Chine** : vise l'amélioration de la formation des enseignants pour combler le déficit qualitatif, notamment grâce à des programmes de formation mixtes utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC), et au recours à des innovations probantes basées sur les TIC. De façon plus spécifique, le projet visera à :
 - former des formateurs d'enseignants et des enseignants à travers l'utilisation des TICS sur la base d'un cadre curriculaire cohérent liant la formation

initiale et la formation continue articulée à la carte universitaire et conforme à l'approche qualité prônée dans le PSE et l'ODD4 ;

- développer des supports d'enseignement/apprentissage pour les formateurs des enseignants et les enseignants (plan de formation, modules de formation, plateforme d'échange) ;
- doter les institutions de formation des enseignants d'équipements nécessaires pour le bon fonctionnement du dispositif de formation des enseignants à travers les TICS intégrant les normes professionnelles pour la formation des enseignants en cours de développement dans la CEDEAO ;
- mettre en place un système de suivi et d'évaluation des activités du projet et son arrimage à la qualité de la formation des enseignants à travers les TICS.

- ✓ **Le projet BID-Education 3** : il vise l'amélioration de la qualité de l'éducation de base, la promotion de la scolarisation de la jeune fille et la construction de salles de classes. Pour les phases 1 et 2 de ce projet, l'accent avait été mis sur la réhabilitation et la construction de plusieurs salles de classes à travers le pays. Pour cette phase 3, outre la construction de salles de classes – au moins 350 salles de classes avec des forages et des latrines – plus de 500 enseignants du secondaire seront formés. Des cadres du ministère de l'enseignement secondaire seront aussi formés. Des manuels scolaires seront également distribués sur l'ensemble du pays.
- ✓ **Le sous-secteur de l'ETFP** : il est appuyé depuis 2012 par plusieurs partenaires pour le renforcement de la qualité de la formation : le Programme de formation professionnelle et

emploi des jeunes (ProFoPEJ) de la GIZ, le Programme de formation technique et professionnelle et emploi des jeunes (PAFPE) de la KfW et le Projet de modernisation de la formation professionnelle en partenariat avec le privé (PMFP-PSP) de l'AFD. Des appuis spécifiques sont apportés également à la formation agricole et rurale (FAR) à travers le projet EFTPA de la GIZ et le projet SAFARI de l'AFD. Tous ces programmes et projets visent le développement d'un système de formation professionnelle orienté vers la demande avec pour objectif commun, la qualité des approches prioritaires dans la formation professionnelle formelle et non formelle.

D'autres partenaires (BØRNEfonden, Plan international, UNICEF, etc.) interviennent dans la formation des enseignants au Togo à la pédagogie par objectifs et/ou à la discipline positive.

Enfin, le PSE prévoit la réhabilitation et l'équipement des laboratoires de sciences, la révision des programmes, la réforme de curricula et la disponibilité des manuels. Egalement, la dotation en moyens conséquents de l'Ecole normale supérieure (ENS) d'Atakpamé pour dynamiser la formation continue des enseignants, notamment ceux des disciplines scientifiques, fait partie des priorités du nouveau programme.

2.1.2. Aligner la politique relative aux enseignants sur les autres politiques nationales

Dans la stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE 2013-2017), « *le renforcement de la mesure de gratuité des frais scolaires afin de permettre aux enfants des familles les plus pauvres de poursuivre leur scolarité à terme* » est cité comme une des mesures phares du gouvernement pour l'atteinte des objectifs poursuivis par le PSE dans son premier axe qui est l'universalisation de la scolarisation primaire.

Plusieurs autres documents de politique font une part plus ou moins importante à l'éducation et aux enseignants, notamment la politique nationale de développement de la petite enfance, la politique nationale sur le VIH/SIDA, le Programme d'Urgence pour le Développement Communautaire (PUDC), le Plan National de Développement (PND).

Le Togo étant un pays essentiellement agricole, la Stratégie Nationale pour la Formation Agricole et Rurale au Togo (SNFAR-TOGO) énonce comme vision : « *assurer la professionnalisation de la quasi-totalité du personnel encadrant des structures de formation quelles qu'elles soient, des acteurs du secteur privé et créer toutes les conditions matérielle, financière et humaine possibles pour une formation adéquate* ».

2.2. Vision

La politique relative aux enseignants s'inscrit dans une perspective **systemique et holistique** englobant tous les ordres d'enseignement et facettes du métier d'enseignants et d'éducateurs, conformément à la vision du Gouvernement qui prône l'accès pour tous à **une éducation équitable** et un cheminement scolaire menant à **une**

éducation de qualité. La qualité des enseignants se traduira par leur efficacité, leur motivation et leur professionnalisme. Elle sera soutenue par des formations initiale et continue et des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie, **ancrées dans la réalité et adaptées aux besoins** du Togo, conformément à l'objectif de développement durable relatif à l'éducation (ODD4) et sa cible C relative aux enseignants.

2.3. Fondements et principes directeurs

Le but ultime de la présente politique est de faire du Togo un pays émergent à travers la valorisation du capital humain, en améliorant l'apprentissage, en favorisant la réussite de tous les élèves et en les préparant à apprendre tout au long de la vie. Pour ce faire, il faudra attirer, former, recruter et maintenir dans le système éducatif un maximum d'enseignants et encadreurs de qualité. Elle vise à assurer à tous les enseignants, animateurs, facilitateurs, formateurs et cadres éducatifs le développement des compétences nécessaires à l'exercice de leur profession et à créer les conditions pour leur professionnalisation, leur motivation et leur efficacité.

Le Togo est fondé dans son choix pour une éducation de qualité, inclusive et équitable par ses engagements politiques nationaux et internationaux face à la communauté éducative et aux enjeux de développement. La plupart de ces engagements, ci-dessous énumérés créent des besoins éducatifs :

- *La Constitution Togolaise* qui stipule, par rapport à l'éducation, dans son article 35 que : « *L'État reconnaît le droit à l'éducation des enfants et crée les conditions favorables à cette fin. L'école est obligatoire pour les enfants des deux sexes jusqu'à l'âge de quinze (15) ans. L'État assure progressivement la gratuité de l'enseignement public* ». En

effet, la constitution togolaise à travers le choix d'une école obligatoire et la gratuité de l'enseignement public, appelle un besoin de recrutement important d'enseignants pour l'enseignement public.

- ***L'Ordonnance sur la réforme de l'enseignement de 1975*** dans son article 13 relatif à la qualité de l'enseignement qu'elle lie à la « *qualification du maître* », demande qu'une « *saine politique du personnel enseignant soit appliquée* ». La Réforme reconnaît et précise que la qualité de l'enseignement scolaire et le succès de la réforme dépendent nécessairement d'une bonne formation initiale et continue du personnel enseignant pour tous les niveaux et types d'enseignement. Pour cela, le texte de la Réforme (forme condensée) précise dans le titre V, section III intitulée « *Conditions de réussite relatives au personnel enseignant* » (p. 33-36) les caractéristiques et les compétences professionnelles des enseignants en ces termes :

« Pour que l'école nouvelle puisse porter les fruits attendus, il faut que le maître [donc l'enseignant] soit un individu sain, équilibré, discipliné, possédant une bonne maîtrise des méthodes et techniques pédagogiques modernes et de solides connaissances scientifiques soutenues par une conception dialectique du monde. Epris de liberté et de justice, il doit connaître ses droits et ses devoirs et être animé de conscience professionnelle. » (Réforme de l'enseignement au Togo, forme condensée, 1975, p. 33)

Eu égard à ces exigences, le texte définit les conditions de recrutement et de formation des enseignants : « *tous les enseignants,*

à tous les niveaux, recevront une formation professionnelle avant de prendre fonction : la formation générale et la formation professionnelle devront aller de pair. » (Réforme de l'enseignement au Togo, forme condensée, 1975, p. 33).

- **La Recommandations de l'OIT/UNESCO** concernant la condition du personnel enseignant (1966) et **La Recommandation de l'UNESCO** concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997). **La Recommandation concernant la condition du personnel enseignant** contient un ensemble de directives visant à améliorer la condition du personnel enseignant au profit de la qualité de l'éducation. Elle s'adresse à tous les enseignants depuis le pré-primaire jusqu'à la fin du secondaire, de tous les établissements publics ou privés, qu'ils dispensent un enseignement général, technique, professionnel ou artistique. Elle précise les normes internationales applicables pour la formation initiale et continue des enseignants, leur recrutement, leurs conditions de travail, ainsi que leurs droits et devoirs. Elle propose aussi de nombreuses dispositions pour favoriser la participation des enseignants à la prise des décisions en matière d'éducation par la procédure de la consultation et de la négociation avec les gouvernements (OIT/UNESCO 2008, p. 8). Selon l'article 6 du titre III de la Recommandation,

« l'enseignement devrait être considéré comme une profession dont les membres assurent un service public ; cette profession exige des enseignants non seulement des connaissances approfondies et des compétences particulières, acquises et entretenues au prix d'études rigoureuses et continues, mais aussi un

sens des responsabilités personnelles et collectives qu'ils assument pour l'éducation et le bien-être des élèves dont ils ont la charge. » (OIT/UNESCO 2008, p. 22).

Cet article se focalise sur le professionnalisme qui doit conditionner l'exercice de la fonction enseignante et la rigueur qui doit guider la formation des enseignants. **Bref, ne doit enseigner que celui qui a appris à enseigner suivant les normes requises.** Et l'article 13 du titre V insiste encore sur cette disposition en ces termes : « *Pour entrer dans la profession enseignante, il faudrait avoir achevé les études prescrites dans un établissement approprié de formation. »*

- ***L'objectif de développement durable relatif à l'éducation (ODD4)*** « *assurer une éducation de qualité inclusive et équitable, et promouvoir l'opportunité d'une formation tout au long de la vie pour tous,* » et sa 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, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. »

Le Togo a été retenu comme pays pilote de la mise en œuvre de l'ODD4 qui met l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement par la formation et le recrutement en nombre suffisant des enseignants.

- ***La Stratégie continentale de l'éducation (2016-2025) de l'UA*** en son objectif stratégique qui prévoit de « *revitaliser de la profession enseignante afin d'assurer la qualité et la pertinence et l'adéquation à tous les niveaux.* »

*Encadré 1 : Stratégie continentale de l'éducation en Afrique
2016-2025, page 24.*

<p>3.2.3.1 Revitaliser la profession enseignante afin d'assurer la qualité et la pertinence et l'adéquation à tous les niveaux</p>
<p>a. Recruter, former et déployer des enseignants bien qualifiés ainsi que promouvoir leur développement professionnel continu, en leur inculquant de façon particulière les valeurs partagées africaines ;</p> <p>b. Fournir de bonnes conditions de vie et de travail aux enseignants afin d'améliorer leur statut et leur valeur dans la société ;</p> <p>c. Développer la qualité et pertinence de l'enseignement et des matériels d'apprentissage ;</p> <p>d. Améliorer l'assurance qualité et l'évaluation des mécanismes de résultats d'apprentissage ;</p> <p>e. Renforcer les programmes pour inclure les compétences de vie et d'autres compétences clés tels que l'éducation civique ;</p> <p>f. Identifier et récompenser les enseignants dévoués et innovateurs.</p>

Dans le **document de Stratégie nationale de l'ETFP**, l'axe stratégique 4 « *Améliorer la qualité et la pertinence du système de développement des compétences techniques et professionnelles tout en ciblant les secteurs porteurs de l'économie et en renforçant les compétences dans l'utilisation de l'outil informatique* », vise les objectifs ci-après :

- Amélioration de la qualité des compétences pédagogiques des formateurs et du personnel d'encadrement ;
- Renforcement des capacités de l'Institut national de formation et de perfectionnement professionnels (INFPP) en vue d'assurer la mise en œuvre d'une formation de formateurs de l'ETFP.

2.3.1. De la nécessité d'une politique systémique et holistique relative aux enseignants

La vision systémique permet d'avoir une vue de l'ensemble du système éducatif et de faire des liens d'un ordre d'enseignement à l'autre, incluant l'alphabétisation et l'éducation non formelle. Elle facilite la transition entre les différents secteurs et niveaux d'éducation et permet la mise en place de passerelles d'un secteur à l'autre. Outre la formation des enseignants qui a fait l'objet de plusieurs réformes jusqu'à la date, la prise en compte des autres dimensions de la profession enseignante définit le caractère holistique du présent document de politique.

2.3.2. De la couverture des dimensions clés

(i) Les normes d'exercice de la profession : la démarche d'analyse du métier d'enseignant aboutit à la définition du profil de compétence de l'enseignant de chaque sous-secteur à partir duquel un dispositif de formation, d'évaluation et de certification peut se mettre en place. Afin de définir les normes d'exercice de la profession enseignante, le Togo opte pour les domaines de normes ci-après à l'instar d'un certain nombre de pays cités par le Guide de l'UNESCO :

- Connaissance des contenus disciplinaires ;
- Connaissances professionnelles ;
- Pratique professionnelle ;
- Connaissance du contexte socio-éducatif et ;
- Responsabilité professionnelle.

Le portrait type de l'enseignant de chaque sous-secteur, décrit dans un référentiel d'activités clés et de compétences exigibles, encore appelé **référentiel de compétences**, est dicté par les principales

situations de travail qu'il doit assumer au quotidien et au cours de sa vie professionnelle. Ces blocs de situations professionnelles ou domaines d'intervention sont au nombre de quatre :

- Se préparer pour tenir/enseigner un cours
- Dérouler des activités pédagogiques
- Evaluer les acquisitions et la progression des apprenants
- Participer aux activités socio-éducatives.

Tableau 1: Modèle de construction de référentiel de compétences des enseignants

Domaines d'intervention professionnelle/Blocs de situations professionnelles	Activités clés	Compétences exigibles
Préparation du cours	?	?
Déroulement des cours	?	?
Evaluation des apprentissages	?	?
Participation aux activités socio-éducatives	?	?

(ii) La formation des enseignants : il importe de développer un autre regard sur la formation des enseignants qui se veut désormais professionnalisante aussi bien au stade de leur préparation au métier qu'à celui de leur engagement dans le processus de perfectionnement professionnel continu.

La nécessité s'impose de disposer d'un cadre de formation aussi bien initiale que continue qui tienne compte des parcours différenciés selon le profil des enseignants futurs et ceux en cours d'emploi. La **qualification** dépendra du niveau d'acquisition des compétences consignées ou décrites dans ledit cadre. La déclinaison des compétences en savoirs, savoir-faire et attitudes à des fins de qualification, vise à alimenter le **référentiel de formation**.

Encadré 2 : Le Guide de l'UNESCO sur la formation

La formation des enseignants comprend trois étapes liées les unes aux autres : la formation initiale ; la période d'induction/probatoire, quand les enseignants nouvellement qualifiés commencent à enseigner et devrait bénéficier de mentorat et de soutien supervisés, avant la certification ; et la formation professionnelle continue ou la formation en cours d'emploi (FCE), particulièrement importante chez les enseignants sans formation ou à la formation insuffisante (UNESCO, 2014a : page 236)

(iii) La nécessité de disposer à terme d'un cadre de certification des enseignants : le référentiel de compétences évolue en référentiel de certification lorsqu'il affiche des descripteurs ou indicateurs de certification traduisant les acquis de l'éducation et de la formation à des fins d'évaluation. Le futur cadre de certification qu'envisage le Togo rassemblera le référentiel de certification, les modalités d'évaluation à des fins de certifications professionnelles, un jury qualifié et légitime et l'autorité certificative qualifiée et légitime.

(iv) Les conditions d'emploi et de travail des enseignants : le présent document de politique préconise une approche globale, afin d'aboutir à un paquet de mesures ou de réponses politiques à l'ensemble des points énumérés dans l'encadré 3 ci-dessous.

Encadré 3 : Paquet de mesures d'amélioration des conditions d'emploi et de travail des enseignants

Pour les différents ordres d'enseignement public/privé, il sera proposé à leurs employeurs un ensemble de mesures (du genre "livre blanc ") visant le bien-être et l'intégrité physique et morale des enseignants. Des accords seront scellés en vue du respect des normes des infrastructures scolaires et universitaires, d'un

accompagnement du processus de développement professionnel continu des enseignants ; de l'offre à l'enseignant des possibilités d'un cadre de vie décent (mise en place d'une politique de logement) ; de la disponibilité du matériel d'enseignement et d'apprentissage en quantité et en qualité ; de la lutte contre la violence en milieu scolaire et universitaire ; de la sécurisation du domaine scolaire et universitaire ; des facilités de contrôle de santé ; etc.

(v) L'importance de la dixième dimension de la profession enseignante au Togo, la représentation des enseignants et le dialogue social : le professionnalisme dicte aux enseignants de rejoindre des réseaux des pairs. Ils y partagent des informations, et dans le but de faire entendre leur voix dans le processus décisionnel, ils s'y forment aux processus de consultation et de négociation collective dans le cadre du dialogue social et politique, en vue de prévenir les éventuels différends avec les employeurs.

2.4. Évaluer l'environnement : difficultés, défis et lacunes

La réussite de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une politique sur les enseignants, éducateurs et cadres éducatifs passe par une série de facteurs qui devront être réunis, notamment la pertinence des options de la politique, la cohérence avec d'autres politiques publiques, la participation la plus large possible de tous les principaux acteurs concernés, l'efficacité des mécanismes de financement, de suivi-évaluation et de renforcement des capacités institutionnelles de la mise en œuvre, le réalisme par rapport à l'environnement socioéconomique et culturel, et enfin la place de l'innovation dans une nouvelle politique relative aux enseignants et son impact sur la qualité des apprentissages. Ce travail d'évaluation s'est fait en amont et relayé par les chapitres 4 et 5.

2.5. Cadres de développement et de mise en œuvre de la politique enseignante

Au niveau de la conception, de la gestion et du pilotage, divers cadres sont déjà créés, notamment l'Equipe technique nationale et la Coordination. D'autres le seront par l'entremise des chapitres 4 et 5. Les rôles et responsabilités seront clairement définis. Pour une plus grande efficacité, le renforcement des capacités administratives et financières s'avère indispensable. Ce renforcement devra comprendre un plan de coordination et de suivi des différentes activités.

2.6. Les outils internationaux et régionaux de développement et d'évaluation de politiques éducatives

Des outils internationaux consultés apportent des éclairages sur le développement et à l'évaluation de la politique sur les enseignants d'une part, et sur la manière dont ils soutiendront le processus de renforcement des capacités institutionnelles, d'autre part. Ainsi, différentes projections du nombre d'enseignants nécessaires pour atteindre l'enseignement primaire universel (EPU) ont été faites en vue de sensibiliser la communauté éducative internationale aux enjeux sur cette question. Selon l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), environ 10,3 millions de nouveaux enseignants devront être recrutés entre 2007 et 2015 dans le monde pour réaliser l'EPU. Le chiffre est de 2,3 millions pour l'Afrique subsaharienne. Ce type de projection est un bon outil de sensibilisation et un moyen de comparer le rythme actuel de recrutement aux besoins anticipés. Ces projections informent les autorités sur le déficit d'enseignants qui doit être comblé si l'on veut atteindre l'EPU.

En outre, le *Manuel des bonnes pratiques* de l'OIT/UNESCO s'inspire des expériences rencontrées dans beaucoup d'Etats

membres de l'OIT, et propose de nombreux exemples de bonnes pratiques et de leçons. Les méthodes qu'il expose sont censées être applicables à tous les établissements scolaires et à tous les systèmes éducatifs et doivent pouvoir être adaptées pour prendre en compte les différences au plan des ressources disponibles, de la culture, de l'ethnicité, du genre, ainsi que des structures politiques et de gouvernance.

CHAPITRE 3 :

OPTIONS POLITIQUES ET ACTIONS PRIORITAIRES PAR AXE STRATEGIQUE

Ce chapitre présente les options politiques ou objectifs stratégiques et les actions prioritaires pour chacune des dimensions de la fonction enseignante regroupées autour des trois pôles ou axes stratégiques : efficacité, motivation et professionnalisme des enseignants.

3.1 Efficacité des enseignants

Le concept d'efficacité des enseignants renvoie à leurs compétences et performances. La mesure des compétences et des performances s'inscrit dans des cadres normatifs notamment **les normes d'emploi, les normes professionnelles et les normes de certification** d'un côté, et de l'autre, **les normes de contenu** à transmettre. L'efficacité des enseignants est de facto liée aux objectifs éducatifs à atteindre et aux projets professionnels à réaliser (UNESCO, 2004). Dans l'analyse de la profession enseignante, les dimensions ci-après sont rangées sous l'angle de l'efficacité :

- Normes d'exercice de la profession enseignante ;
- Formation des enseignants ;
- Recrutement et rétention des enseignants ;
- Déploiement des enseignants.

3.1.1. Normes d'exercice de la profession enseignante

Orientation politique : définir le profil de compétences de l'enseignant de chaque sous-secteur à partir duquel un dispositif de formation, d'évaluation et de certification peut se mettre en place.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Définir les normes d'exercice de la profession enseignante dans les domaines ci-après : <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des contenus disciplinaires • Connaissances professionnelles ; • Pratique professionnelle ; • Connaissance du contexte socio-éducatif et responsabilité professionnelle. 	- Elaborer et adopter un référentiel de compétences des enseignants de chaque sous-secteur : partir des domaines de blocs de situations professionnelles, aller aux activités clés y afférentes et identifier les compétences indispensables pour les réaliser
Appliquer le référentiel de compétence à des fins de formation	- Elaborer et adopter un référentiel de formation
Appliquer le référentiel de compétence à des fins de certification sur la base de la démonstration de savoirs académiques, de savoirs et savoir-faire professionnels et d'attitudes acquis	- Elaborer et adopter un référentiel de certification
Réglementer les exigences de la profession enseignante	- Créer un organe (conseil professionnel des enseignants / <i>Professional teaching council</i>) qui remplit le rôle de réglementation et de veille de la profession enseignante

3.1.2. Formation des enseignants

Orientation politique : le Togo prend l'option d'ouvrir de façon permanente la formation des enseignants de tous les niveaux d'enseignement dans des écoles ou institutions publiques ou privées de formation professionnelle, en prenant en compte

l'inclusion et la diversité, et avec des profils de formateurs redéfinis.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
<p>Formation initiale But : la formation initiale est destinée à faire acquérir les compétences professionnelles de base du métier d'enseignant</p>	
<p>- Préscolaire : Établir le niveau d'entrée dans les centres de formation au baccalauréat (BAC 2) ou à un diplôme équivalent Durée de formation : 2 ans (4 semestres) Diplôme : Certificat de fin de formation des professeurs d'école (CFPE) option préscolaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser le texte organisant les Ecoles normales d'instituteurs (ENI) en Ecoles normales des professeurs d'école (ENPE) - Ouvrir des Ecoles normales des professeurs d'école(ENPE), option préscolaire - Réviser les curricula de formation conformément à un référentiel de compétences spécifique aux éducateurs / éducatrices du préscolaire - Réviser les curricula de formation des formateurs des éducateurs/éducatrices du préscolaire - Recruter et former des formateurs des éducateurs/éducatrices du préscolaire (avec une part importante aux praticiens)

<p>- Primaire : Établir le Niveau d'entrée dans les centres de formation au BAC 2 ou à un diplôme équivalent Durée de formation : 2 ans Diplôme : Certificat de fin de formation des professeurs d'école option primaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réviser le texte organisant les Ecoles normales d'instituteurs (ENI) en Ecoles normales des professeurs d'école (ENPE) - Ouvrir des Ecoles normales des professeurs d'école (ENPE), option primaire - Réviser des curricula de formation des enseignants du primaire - Réviser des curricula de formation des formateurs des enseignants du primaire sur la base d'un référentiel de compétences spécifique des formateurs des enseignants du primaire - Recruter et former des formateurs des enseignants du primaire (avec une part importante aux praticiens)
<p>- Secondaire 1 : Établir le niveau d'entrée dans les parcours de formation au baccalauréat (BAC 2) ou à un diplôme équivalent Durée de formation : 6 semestres (3 ans) Diplôme : licence professionnelle d'enseignement (LPE) Modèle : bivalence équilibrée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir des parcours de Licence professionnelle d'enseignement (LPE) dans les universités et grandes écoles publiques ou privées - Réviser les curricula de formation des enseignants du secondaire 1 avec un accent sur la professionnalisation - Recruter et former des formateurs des enseignants du Secondaire 1 (avec une part importante aux praticiens)

<p>- Secondaire 2 : Établir le niveau d'entrée dans les parcours de formation à la licence professionnelle d'enseignement ou licence fondamentale dans une discipline du secondaire 2 ou à un diplôme équivalent Durée de formation : 4 semestres (2 ans) Diplôme : Master professionnel d'enseignement (MPE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir des parcours de Master professionnel d'enseignement (MPE) dans les universités et grandes écoles publiques ou privées - Réviser les curricula de formation des enseignants du secondaire 2 avec un accent sur la professionnalisation - Recruter et former des formateurs des enseignants du Secondaire 2 (avec une part importante aux praticiens)
<p>- Formation professionnelle (FP) : Établir le niveau d'entrée dans les parcours de formation au baccalauréat (BAC 2) technique ou au brevet de technicien (BT) ou à tout autre diplôme équivalent</p> <p>Établir le niveau d'entrée dans les parcours de formation pour la Formation Agricole et Rurale (FAR), au brevet de technicien agricole (BTA) ou au baccalauréat (BAC 2) toutes séries ou à tout autre diplôme équivalent Durée de formation : 6 semestres (3 ans) Diplôme : Licence professionnelle d'enseignement (LPE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrir des parcours de Licence professionnelle d'enseignement (LPE) dans les universités et grandes écoles publiques ou privées - Adopter un texte d'homologation pour admettre les titulaires de BT sur dérogation

	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre le volet formation initiale des formateurs à l'INFPP pour les disciplines de spécialité - Ouvrir des parcours de formation initiale de formateurs dans les universités et institutions du supérieur publiques et privées - Instaurer un partenariat avec les établissements spécialisés dans l'esprit d'une formation en alternance et de responsabilité sociale des entreprises - Elaborer les curricula de formation des formateurs
<p>- Enseignement technique (ET) : Niveau d'entrée dans les parcours de formation : Licence professionnelle d'enseignement ou licence fondamentale dans la discipline ou un diplôme équivalent</p> <p>Durée de formation : 4 semestres (2 ans)</p> <p>Diplôme : Master professionnelle d'enseignement (MPE)</p>	<p>Ouvrir des parcours de Master professionnel d'enseignement (MPE) dans les universités et grandes écoles publiques ou privées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réviser les curricula de formation des enseignants du secondaire 2 avec un accent sur la professionnalisation - Recruter et former des formateurs des enseignants du technique (avec une part importante aux praticiens)

Formation continue : politique commune au préscolaire, primaire, secondaire cycle 1 et 2 et ETFP

But : la formation continue est destinée à renforcer et à développer les compétences professionnelles des enseignants, à actualiser les connaissances en les adaptant aux réformes et/ou aux innovations en éducation.

Mesure politique phare : Les enseignants du préscolaire, primaire, du secondaire 1 et 2 et de l'ETFP doivent bénéficier d'un crédit horaire minimum annuel de perfectionnement professionnel. Le système proposera à cet effet une palette d'activités pour améliorer la pratique des enseignants.

Élaborer un plan de renforcement de capacités des enseignants/formateurs et des formateurs de formateurs (voir le schéma directeur de formation)

Renforcer les conseils d'enseignement au niveau des établissements, des inspections et des régions

Définir un cadre stratégique d'offres de formation continue

- Découper les inspections en secteurs pédagogiques à tous les niveaux
- Définir le volume du crédit horaire minimum annuel de perfectionnement professionnel par catégorie d'enseignant et des modalités de mise en œuvre
- Mettre à jour le schéma directeur de formation
- Créer une plateforme de ressources éducatives libres (REL) et de formation en ligne pour les enseignants
- Adopter un schéma directeur de formation pour l'ensemble des départements ministériels en charge de l'éducation

AENF

<p>Formation initiale à l'AENF Le profil d'entrée pour la formation des alphabétiseurs est le BEPC Durée : formation modulaire de 2 mois Profil de sortie : alphabétiseur qualifié</p> <p>Le profil d'entrée pour la formation des animateurs des centres d'éducation non formelle est le baccalauréat (BAC 2) Profil de sortie : Animateur de centre d'éducation non formelle (ACENF) Durée de formation : 45 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un cadre de partenariat avec les ENPE pour assurer la formation des alphabétiseurs et des animateurs - Élaborer un cadre curriculaire comprenant les différents référentiels et les outils de formation (modules de formation, grilles de toutes natures, fiches de suivi, etc.) - Mettre en place un cadre de formalisation des métiers d'alphabétiseur et d'animateur de centre en vue de l'amélioration des conditions de travail et des prestations dans ce secteur
<p>Formation continue à l'AENF Formaliser la formation continue des alphabétiseurs et animateurs d'éducation non formelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des modules de perfectionnement des alphabétiseurs et animateurs

Enseignement Supérieur

Formation initiale au Supérieur :

Pour les enseignants-chercheurs :

- Renforcer l'initiation à la pédagogie universitaire dans les parcours de Master recherche
- Intégrer la formation à la pédagogie universitaire dans les formations doctorales

Pour les professionnels :

- Prévoir un module de formation pédagogique pour tous les professionnels qui interviennent dans les établissements d'enseignement supérieur.

- Réviser les curricula de formation des enseignants-chercheurs en prenant en compte à la fois la pédagogie universitaire et la dimension formation des formateurs

- Elaborer un module de formation pédagogique pour les professionnels
 - Mettre en œuvre dans les établissements du supérieur la formation pédagogique des professionnels

Formation continue des enseignants du Supérieur :

- Mettre en place et renforcer un dispositif de suivi pédagogique des enseignants

-Renforcer la coopération interuniversitaire (mobilité et échanges d'expérience)

- Créer et renforcer les commissions pédagogiques dans les universités, facultés et grandes écoles
 - Elaborer un manuel de procédures du suivi pédagogique

- Accorder des bourses de séjour de recherche à l'étranger tous les 2 ou 3 ans à tous les enseignants permanents

Évaluation des enseignants-chercheurs du Supérieur : Faire de l'évaluation des enseignants-chercheurs une incitation à la performance professionnelle.	- Élaborer et mettre en œuvre un référentiel d'évaluation des enseignants-chercheurs
--	--

3.1.3. Recrutement et rétention des enseignants

Orientation politique : confier aux régions plus de responsabilités en matière de recrutement et de gestion de ressources humaines.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Au Préscolaire et Primaire, au Secondaire Cycles 1 & 2 et à l'ETFP	
Recruter sur concours parmi les titulaires du Certificat de fin de formation des professeurs d'école (CFPE) au préscolaire et au primaire	- Réaliser une étude sur le coût du recrutement de professeurs d'école niveau BAC + 2 en collaboration avec les ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances
Mettre en place un mécanisme d'incitation des femmes à la profession enseignante.	- Réaliser une étude de faisabilité sur les mesures incitatives de recrutement et d'accompagnement des femmes dans la profession enseignante visant à augmenter de façon significative le taux des femmes dans le corps enseignant de tous les niveaux
Mettre en place une cartographie de zones assorties de mesures d'accompagnement des enseignants exerçant dans les zones difficiles d'accès (et de conditions de vie)	- Réaliser une étude de faisabilité d'un mécanisme d'attractivité, de maintien et de rotation des enseignants dans les zones

<p>Recruter des titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement (LPE) pour le secondaire cycle 1 et d'un master professionnel d'enseignement (MPE) pour le secondaire cycle 2</p>	<p>- Réaliser une étude sur le coût du recrutement (salaires, formations continue, primes de motivations dans les zones difficiles par exemple) en collaboration avec les ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances</p>
<p>Recruter des titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement (LPE) pour les établissements de formation professionnel et d'un master professionnel d'enseignement (MPET) pour les lycées d'enseignement technique</p>	<p>- Réaliser une étude sur le coût du recrutement (salaires, formations continues, primes de motivations dans les zones difficiles par exemple) en collaboration avec les ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances</p>
<p>AENF</p>	
<p>Recruter des alphabétiseurs niveau BEPC + 2 mois de formation Recruter des animateurs des centres d'éducation non formelle avec BAC + 45 jours de formation</p>	<p>- Élaborer un cadre de référence en matière de recrutement des alphabétiseurs et animateurs des centres d'éducation non formelle - Réaliser une étude sur le coût du recrutement en collaboration avec les ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances</p>
<p>Enseignement supérieur</p>	
<p>Recruter des titulaires d'un doctorat unique ou d'un diplôme équivalent, ayant suivi une formation à la pédagogie universitaire durant leur formation en master ou durant leur cursus doctoral</p>	<p>- Planifier le recrutement selon les besoins des établissements d'enseignement supérieur et en fonction des ressources mobilisables (en se référant aux normes de l'UNESCO)</p>

<p>Créer des conditions favorables pour le maintien des enseignants-chercheurs dans le pays</p>	<ul style="list-style-type: none">- Harmoniser les salaires et primes diverses au niveau sous régional (REESAO et UEMOA)- Assurer la jouissance de l'année sabbatique pour un renouvellement de connaissances pour les enseignants chercheurs
---	---

3.1.4. Déploiement des enseignants

Orientation politique : déployer les enseignants en fonction de la cartographie des besoins par région en privilégiant les zones les plus difficiles.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Politique commune de déploiement des enseignants au Préscolaire et Primaire, au Secondaire Cycles 1 & 2 et à l'ETFP	
Établir la cartographie des besoins en enseignants au niveau national et par région	- Développer un logiciel pour gérer le mouvement du personnel à intégrer au logiciel de gestion du personnel existant
Ouvrir les postes vacants par région pour le déploiement des enseignants	- Mettre en place une plateforme de demande de mutation en ligne
Prendre des mesures spéciales pour pourvoir aux besoins des établissements suite aux départs à la retraite, aux abandons, aux cas d'invalidité ou de décès des enseignants en cours d'année scolaire.	- Prendre des textes réglementaires

Mesures complémentaires relatives à la mise en œuvre des options de politique en faveur de l'efficacité des enseignants

- ❖ En vue de valoriser davantage les enseignants, il est impérieux, à l'aune de la mise en œuvre de la présente politique, d'élaborer et d'adopter de façon consensuelle **des normes d'exercice et un**

code d'éthique et de déontologie de la profession enseignante, comme gage d'identité et de respectabilité professionnelles des enseignants.

- ❖ Dans le souci d'assurer la qualité de la formation des enseignants du préscolaire et du primaire, il importe de réorganiser la formation des formateurs des ENPE sur la base de nouveaux profils redéfinis.
- ❖ Pour garantir un niveau requis de qualité de l'enseignement dans tout le système, l'Etat devra :
 - amener progressivement les institutions privées laïques et confessionnelles à recruter leur personnel enseignant conformément aux niveaux de qualification requis ;
 - accompagner les institutions privées laïques et confessionnelles dans la formation continue de leurs enseignants.

3.2 Motivation des enseignants

La thématique de la motivation des enseignants devrait revêtir sa double dimension, à savoir la motivation intrinsèque (vocation professionnelle : le désir d'enseigner, une aspiration engendrée par un ancien enseignant modèle...) et la motivation extrinsèque (liée au salaire, aux conditions de travail, aux congés et vacances...). Les études disponibles mettent assez peu l'accent sur la dimension intrinsèque de la motivation des enseignants. Elles relèvent déjà son caractère effectif ou sa présence à travers les efforts fournis ou non par les élèves enseignants au cours de leurs formations initiales.

Tout en présumant ou en s'assurant que les futurs enseignants sont essentiellement motivés à exercer la profession enseignante, les recherches sur le sujet démontrent que des conjonctures et facteurs extérieurs déterminent la motivation extrinsèque. L'OCDE (2009) indique par ailleurs que le manque de motivation affecte négativement l'efficacité des enseignants.

La présente politique sur les enseignants au Togo propose des choix stratégiques en rapport avec des déterminants de la motivation extrinsèque des enseignants tels que **la structure et le parcours de carrière, les conditions d'emploi et de travail, la gratification et la rémunération, la gouvernance scolaire et universitaire**. Des réponses politiques aux problématiques de ces quatre dimensions de la profession enseignante renforceront la motivation des enseignants.

3.2.1. Structure et parcours de carrière

Orientation politique : définir une structure et des parcours de carrière sécurisés et fondés sur le mérite, nonobstant le principe d'évolution dans la carrière tous les deux ans, et en toute conformité avec la Loi n°2013-002 du 21 janvier 2013 portant Statut général de la Fonction publique togolaise et autres textes de loi de la République.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire	
<p>Formaliser les processus d'évolution dans la carrière aux deux plans :</p> <p>- au plan horizontal : professeur d'école stagiaire, professeur d'école, professeur principal d'école, professeur certifié d'école.</p> <p>- au plan vertical : professeur d'école, directeur d'école, conseiller pédagogique, inspecteur.</p>	<p>- Mettre en place un mécanisme inclusif pour l'élaboration des critères d'évolution dans la carrière</p>
Secondaire 1 et 2	
<p>Formaliser les processus d'évolution dans la carrière aux deux plans :</p>	

<p>- au plan horizontal :</p> <ul style="list-style-type: none"> . <u>au 1^{er} cycle</u> : professeur de l'enseignement secondaire 1^{er} cycle stagiaire, professeur de l'enseignement secondaire 1^{er} cycle, professeur de l'enseignement secondaire 1^{er} cycle certifié . <u>au 2^e cycle</u> : professeur de l'enseignement secondaire 2^e cycle stagiaire, professeur de l'enseignement secondaire 2^e cycle, professeur de l'enseignement secondaire 2^e cycle certifié <p>- au plan vertical :</p> <ul style="list-style-type: none"> . <u>au 1^{er} cycle</u> : professeur de l'enseignement secondaire 1^{er} cycle, directeur de collège, inspecteur. . <u>au 2^e cycle</u> : professeur de l'enseignement secondaire 2^e cycle, censeur, proviseur de lycée, inspecteur 	<p>- Mettre en place un mécanisme inclusif pour l'élaboration des critères d'évolution dans la carrière</p>
<p>Enseignement Technique et Formation Professionnelle</p>	
<p>Formaliser les processus d'évolution dans la carrière aux deux plans :</p>	

- au plan horizontal :

. Formation professionnelle :
 professeur des collèges
 d'enseignement technique stagiaire,
 professeur des collèges
 d'enseignement technique,
 professeur certifié des collèges
 d'enseignement technique.

. Enseignement technique : professeur de lycée
 d'enseignement technique stagiaire,
 professeur de lycée d'enseignement
 technique, professeur de lycée
 d'enseignement technique certifié.

- au plan vertical :

. Formation professionnelle :
 professeur des collèges
 d'enseignement technique,
 directeur de collège
 d'enseignement technique,
 conseiller d'apprentissage,
 inspecteur d'enseignement
 technique.

. Enseignement technique :
 professeur de lycée d'enseignement
 technique, censeur, proviseur de
 lycée technique, inspecteur
 d'enseignement technique.

- Mettre en place un mécanisme
 inclusif pour l'élaboration des
 critères d'évolution dans la
 carrière

AENF	
Créer des passerelles pour permettre une évolution de l'alphabétiseur et de l'animateur d'un centre d'ENF : passer d'un alphabétiseur à un superviseur de programmes d'alphabétisation, à un animateur des centres d'ENF	- Prendre un texte réglementaire pour institutionnaliser les passerelles possibles
Permettre aux animateurs des centres d'éducation non formelle de passer des concours professionnels du primaire.	- Prendre un texte officiel pour autoriser les animateurs des centres d'ENF à passer le certificat d'aptitude au professeur principal d'école « CAPPE »
Enseignement Supérieur	
Promouvoir l'évolution des enseignants chercheurs dans la carrière selon les procédures du CAMES : Assistant – Maître-Assistant – Maître de Conférences (Agrégé) – Professeur titulaire	-Prendre en compte la promotion des enseignants chercheurs dans leur rémunération à partir de la publication des résultats du CAMES

3.2.2. Conditions d'emploi et de travail des enseignants

Orientation politique : améliorer progressivement les conditions d'emploi et de travail des enseignants dans les limites des ressources mobilisables

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire	
<p>Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage pour favoriser l'activité de l'élève à l'école et faire en sorte que l'élève maximise son temps d'apprentissage à l'école</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaménager le temps scolaire, - Mettre à disposition les manuels scolaires - Mettre à disposition les cahiers d'activités de l'apprenant - Mettre à disposition le matériel et les équipements didactiques - Prendre des dispositions pour réduire le ratio élèves/enseignant, là où il est trop élevé
Secondaire Cycles 1 & 2	
<p>Adopter d'une manière concertée une réforme du quantum des charges horaires d'enseignement et de sa gestion par les inspections et les secteurs pédagogiques</p> <p>Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaménager les charges horaires d'enseignement des disciplines au secondaire : - Instituer la bivalence « équilibrée » des disciplines enseignées au secondaire 1 - Maintenir la monovalence des disciplines enseignées au secondaire 2

	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition le matériel et les équipements didactiques - Prendre des dispositions pour réduire le ratio élèves/classe, là où il est trop élevé
ETFP	
<p>Adopter de manière concertée une réforme du quantum des charges horaires d'enseignement et de sa gestion par les inspections et les structures pédagogiques</p> <p>Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaménager les charges horaires d'enseignement des disciplines à l'ETFP - Mettre à disposition le matériel et les équipements didactiques
AENF	
<p>Réaménager les charges horaires hebdomadaires des alphabétiseurs en fonction du type de campagne choisi</p> <p>Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage dans les centres d'AENF</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser une étude sur l'amélioration des conditions de travail des alphabétiseurs et animateurs - Mettre à disposition des matériels didactiques de qualité.
Enseignement Supérieur	
<p>Faire appliquer les normes en matière de charges d'enseignement dans les universités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser les textes en vigueur qui fixent la charge horaire des enseignants chercheurs selon le grade académique

<p>Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage dans les établissements publics et privés d'enseignement supérieur</p>	<ul style="list-style-type: none">- Mettre à disposition le matériel et les équipements didactiques- Prendre des dispositions pour réduire le ratio étudiants/enseignant, là où il est trop élevé- Promouvoir l'utilisation des TIC pour l'enseignement et l'apprentissage
---	--

3.2.3. Gratification et rémunération des enseignants

Orientation politique : *fixer les niveaux de rémunération des enseignants en lien avec le niveau de revenu national et avec les professions de référence à qualifications et responsabilités égales, et créer des types de gratification autres que monétaires.*

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire/ Secondaire Cycles 1 & 2/ ETEFP/ Enseignement Supérieur	
<p>De la rémunération des enseignants : Préserver l’acquis de la discrimination positive dont bénéficie l’enseignant par rapport aux autres agents de l’État en matière de rémunération. (À diplôme égal l’enseignant est nommé dans la catégorie supérieure par rapport aux autres fonctionnaires de l’État.)</p>	<p>- Adopter un dispositif de mise en œuvre et de suivi des accords signés ou à signer</p>
<p>De la gratification des enseignants : Encourager les distinctions honorifiques pour les enseignants de tous les niveaux</p>	<p>- Identifier des critères précis et objectifs d’attribution des distinctions honorifiques</p>
<p>Des avantages spécifiques : Adopter de manière concertée les avantages à accorder aux enseignants.</p>	<p>- Créer un package prenant en compte toutes les primes liées à la fonction enseignante en lien avec les moyens financiers de l’État</p>

<p>Instituer l'année sabbatique permettant des formations de mise à niveau et de spécialisation dans l'enseignement supérieur.</p> <p>Poursuivre l'amélioration des conditions de vie des enseignants chercheurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des textes officiels pour instituer l'année sabbatique - Respecter à terme les grilles salariales et des primes convenues dans l'enseignement supérieur
<p>AENF</p>	
<p>Améliorer les conditions de rémunérations des alphabétiseurs et animateurs de centres d'ENF</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des mesures pour institutionnaliser la signature de contrat de travail entre les opérateurs d'AENF (employeurs) et les alphabétiseurs et animateurs de centres d'ENF - Relever le salaire des alphabétiseurs et animateurs des centres d'éducation non formelle avec des bonifications selon l'ancienneté - Rémunérer les alphabétiseurs et animateurs des centres d'ENF en émoluments mensuel par campagne

3.2.4. Gouvernance scolaire et universitaire

Orientation politique : *Faire de la gouvernance scolaire et universitaire un facteur de motivation, de suivi et de bonne performance des enseignants.*

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire/Secondaire Cycles 1 & 2/ ETFP	
<p>Réorganiser les procédures de nomination aux différentes fonctions administratives.</p> <p>Ouvrir les postes de chefs d'établissement, de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs d'enseignement selon les besoins.</p> <p>Sélectionner sur concours parmi les enseignants, les candidats aux différentes fonctions administratives selon des critères définis dans le plan de carrière.</p> <p>Les admis seront placés sur des listes d'aptitudes, et bénéficieront de formation ou d'un renforcement de capacités avant leur nomination selon les besoins identifiés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre des textes pour réorganiser les conditions et procédures de nomination des surveillants généraux, des chefs travaux, des économistes, des comptables, des responsables administratifs et financiers, des censeurs, des chefs d'établissements, des chefs d'inspection et conseillers pédagogiques - Elaborer des cahiers de charges pour les différentes fonctions administratives - Former les responsables administratifs sélectionnés à la gouvernance scolaire avant leur prise de fonction - Renforcer les capacités des responsables administratifs en fonction qui n'ont reçu aucune formation en gouvernance scolaire

	- Mettre en place un mécanisme d'accompagnement des responsables durant leur fonction.
Enseignement Supérieur	
Améliorer la gouvernance universitaire pour une meilleure efficacité de l'enseignement, la formation et la recherche dans les établissements publics et privés d'enseignement supérieur	- Former les responsables en administration universitaire - Actualiser les textes en vigueur sur la gouvernance universitaire - Appliquer le mode d'élection pour tous les responsables universitaires (présidents, doyens, directeurs d'instituts et écoles, chefs de départements ou de filières)

Mesures complémentaires relatives à la mise en œuvre des options de politique en faveur de la motivation des enseignants

- ❖ Pour soutenir la qualité et l'équité professionnelle dans le secteur de l'éducation, il convient de rendre obligatoire, au bénéfice des enseignants des établissements scolaires privés laïcs et confessionnels, en commun accord avec les fondateurs d'écoles et les syndicats des enseignants du privé :
 - un salaire minimal en fonction du diplôme académique ou professionnel et du niveau où les enseignants interviennent ;
 - une assurance santé ;
 - l'inscription à la caisse de sécurité sociale.

3.3 Professionnalisme des enseignants

Le professionnalisme procède de l'affichage ou de la démonstration des qualités d'un professionnel. L'axe stratégique relatif au professionnalisme des enseignants décrit **la redevabilité** des enseignants à l'endroit des autres acteurs et partenaires de l'éducation et fait **des propositions d'amélioration de la participation et de la représentation des enseignants au dialogue social**, afin d'anticiper et de prévenir les différends socio-professionnels par la concertation permanente des acteurs et décideurs du secteur de l'éducation.

Un nouveau rapport de l'OCDE (2016) intitulé *Soutenir le professionnalisme des enseignants* et élaboré à partir des résultats de l'Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS), définit le concept de professionnalisme des enseignants sur la base de trois grandes composantes :

- le socle de connaissances, à savoir les connaissances requises pour enseigner;
- l'autonomie, à savoir le pouvoir de décision des enseignants sur différents aspects de leur travail ;
- et les réseaux de pairs, à savoir les possibilités d'échange d'informations et de soutien nécessaires au maintien de normes élevées d'enseignement.

En outre, une dimension fondamentale du professionnalisme des enseignants revient à se donner collectivement une culture d'éthique, en s'attachant et en défendant les principes et les valeurs de la profession, et à créer des mécanismes de discussion de déontologie et de redevabilité des enseignants dans les institutions de formation et dans les communautés éducatives.

3.3.1. Redevabilité des enseignants

Orientation politique : promouvoir l'adhésion volontaire et bien comprise des enseignants au principe et à la nécessité d'autoévaluation et d'évaluation de leurs performances par les tiers et par les pairs, une évaluation intégrant aussi les résultats des élèves. Ceci constitue un gage de professionnalisme et de reddition de compte face à la mission publique d'éducation qui leur est confiée.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire/ Secondaire Cycles 1 & 2/ ETEP/AENF/ Enseignement Supérieur	
Instituer un mécanisme de reddition de comptes sur la performance des enseignants et éducateurs à tous les niveaux du système	- Prendre des textes administratifs y référant
Évaluer la performance de l'enseignant : - <u>À l'intérieur de l'établissement</u> : . par les apprenants bénéficiaires directs des services de l'enseignant ; . par les pairs dans le cadre des conseils d'enseignement ; et . par le supérieur hiérarchique immédiat. - <u>À l'extérieur de l'établissement</u> : . par les conseillers pédagogiques ;	- Elaborer un dispositif intégral d'auto-évaluation et d'évaluation des performances des enseignants impliquant les différents maillons de la chaîne de la communauté éducative et des mesures de reddition de comptes

<ul style="list-style-type: none"> . par les inspecteurs ou autres corps de contrôle ; . par la communauté. 	
<p>Définir un mécanisme d'accompagnement des enseignants en cas d'insuffisance professionnelle à répétition.</p> <p>Définir un mécanisme de sanctions à l'encontre des enseignants reconnus coupables de violation du code d'éthique et de déontologie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un dispositif d'accompagnement, de requalification et de réorientation professionnelle - Elaborer, adopter et appliquer des textes administratifs complémentaires y référant

3.3.2. Représentation des enseignants et dialogue social

Orientation politique : prévenir les conflits entre les employeurs (ministères de tutelle, promoteurs d'établissements privés laïcs et confessionnels) et les organisations d'enseignants en valorisant la concertation permanente et la participation des enseignants à la prise de décision.

Choix stratégiques/Objectifs politiques	Actions prioritaires
Précolaire et Primaire/ Secondaire Cycles 1 & 2/ ETFP/AENF/Enseignement supérieur	
À l'instar des autres pays de l'UEMOA, institutionnaliser l'actuel Cadre Permanent de Concertation (CPC) avec des démembrements aux niveaux local, préfectoral et régional	- Créer un cadre législatif et réglementaire pour le dialogue social inclusif dans le secteur de l'éducation et de la formation
Renforcer les capacités des responsables syndicaux et autres	- Former périodiquement les membres des syndicats de l'éducation à la connaissance des

acteurs des cadres de concertation des différents sous-secteurs	textes et lois sur l'éducation nationale, des politiques et plans sectoriels de l'éducation, aux techniques de négociation, etc.
Maximiser l'appui technique et la coopération multiforme des PTF et OSC, comme l'EI, le BIT, le PME, etc. en matière d'opportunités de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un programme permanent de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants en partenariat avec les PTF et OSC. - Développer le réseautage des opérateurs d'AENF pour un appui aux acteurs de terrain

CHAPITRE 4 :

CONDITIONS D'ELABORATION ET DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE NATIONALE RELATIVE AUX ENSEIGNANTS

4.1 Rappel des phases essentielles du processus d'élaboration de la politique nationale sur les enseignants au Togo

La volonté de doter les systèmes éducatifs d'un corps enseignant qualifié en vue de satisfaire les attentes de la cible C de l'ODD4 qui vise à « *assurer une éducation de qualité inclusive et équitable, et promouvoir l'opportunité d'une formation tout au long de la vie pour tous* », a conduit la communauté éducative mondiale à s'engager clairement à Incheon en faveur d'une approche globale des questions liées aux enseignants et à l'enseignement. Les autorités togolaises qui ont pris toute la mesure de l'importance d'avoir une stratégie sur la question de la gestion des enseignants ont sollicité et obtenu l'appui de l'UNESCO pour l'élaboration d'une politique nationale sur les enseignants. Il est rappelé ici les phases essentielles du processus d'élaboration du document de politique.

- i. Mise en place d'une équipe technique nationale (ETN) : une équipe multisectorielle a été mise en place en novembre 2016 autour des points focaux pays représentant les différents sous-secteurs de l'éducation. Cette équipe est issue du monde éducatif notamment de tous les ordres, types et niveaux d'enseignement au Togo, des acteurs des différents départements ministériels, des fédérations de parents d'élèves et des syndicats d'enseignants.

ii. Tenue des travaux préparatoires : dès sa mise en place, l'ETN a entrepris des travaux préparatoires qui ont permis de mettre en route le processus.

iii. Elaboration d'une feuille de route : l'un des premiers résultats des travaux préparatoires a été l'élaboration d'une feuille de route assortie d'un budget pour le processus.

4.1.1 Consultations permanentes et constructives le long du processus

Pour élaborer la politique enseignante au Togo dans un processus inclusif et participatif, l'ETN a organisé une rencontre nationale d'appropriation du *Guide d'élaboration de politiques sur les enseignants* proposé par l'Equipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'éducation 2030 de l'UNESCO qui s'est tenue le 08 mai 2017 à Lomé. L'atelier a regroupé près de cent-vingt (120) acteurs et partenaires issus du monde éducatif de tous les ordres, types et niveaux d'enseignement au Togo : (i) des acteurs des différents départements ministériels ; (ii) des représentants des différentes organisations de la société civile en éducation ; (iii) des représentants des fédérations des syndicats d'enseignants ; (iv) des responsables des fédérations des associations des parents d'élèves ; (v) des représentants des partenaires techniques et financiers (PTF) ; (vi) des représentants des organisations de la société civile (OSC).

4.1.2 Identification des problèmes

Un important travail d'état des lieux a été fait ensuite par l'ETN. Les différents groupes mis en place ont travaillé sur :

- le préscolaire et le primaire ;
- le secondaire général ;
- l'enseignement technique et la formation professionnelle ;

- l'alphabétisation et l'éducation non formelle ;
- l'enseignement supérieur et la recherche.

Cette phase diagnostique a contribué à une identification claire des problèmes liés à la fonction enseignante et à une clarification des préoccupations et des problèmes qui nécessitent une plus grande attention du gouvernement et des acteurs du monde éducatif de notre pays.

4.1.3 Choix des options stratégiques et formulation de politique

Cette étape a été particulièrement inscrite dans une démarche inclusive à travers un atelier d'élaboration des choix stratégiques et des actions prioritaires tenue à l'INFA de Tové à Kpalimé du 24 au 26 mai 2017. Pour la réussite de cet atelier, un comité restreint, composé des membres de l'ETN, a été mis en place avec pour mission d'élaborer une matrice de document des choix stratégiques et des actions prioritaires en lien avec les 9 dimensions de la question enseignante proposées par le Guide de l'UNESCO sur les politiques relatives aux enseignants. Il est important de rappeler que lors de cet atelier, les acteurs du monde éducatif togolais ont intégré une nouvelle dimension qui devient ainsi la dixième. Il s'agit de la dimension « représentation des enseignants et dialogue social. »

4.1.4 Consultations et rédaction du document de politique

Suite à l'atelier d'élaboration des choix stratégiques et des actions prioritaires, les principales options retenues ont été présentées aux ministres en charge de l'éducation le 12 juillet 2017. Cette phase a permis de présenter : (i) la structure de la politique sur les enseignants, (ii) les 10 dimensions, (iii) les choix stratégiques, et de recueillir les observations des premières autorités du secteur qui ont apprécié les résultats obtenus et exprimé le souhait de voir le processus aboutir à un document de politique consensuel.

Ce quitus des premières autorités en charge du secteur a donné le ton pour l'élaboration de la première mouture du document de politique. Ainsi une équipe restreinte de rédacteurs composée des membres de l'ETN et d'enseignants chercheurs des universités publiques du Togo s'est activée pour finaliser la première version lors d'une retraite de rédaction.

L'équipe technique nationale a ensuite élaboré un plan de communication et de consultation des différents acteurs et partenaires du secteur de l'éducation au Togo. Ce plan a permis de rencontrer le groupe local d'éducation ou comité sectoriel de pilotage du plan sectoriel de l'éducation le mercredi 21 février 2018. Ce comité est composé des cadres des ministères chargés de l'éducation, de l'économie et des finances, de la planification, des représentants des organisations de la société civile, des partenaires techniques et financiers. Ces différentes concertations ont permis à l'équipe des rédacteurs de finaliser le draft de politique nationale sur les enseignants.

Enfin, l'ETN a rencontré les représentants des fédérations des syndicats d'enseignants de tous les ordres et niveaux d'enseignements au Togo le mercredi 28 février 2018 pour échanger

sur le draft final du document de politique à soumettre à la validation nationale.

4.1.5 Validation du document

La validation s'est faite en deux étapes :

- une validation technique par l'équipe de rédaction et la Coordination nationale ;
- une validation nationale lors d'un atelier le 16 mars 2018 qui a regroupé des acteurs des différents départements ministériels, des représentants des ordres d'enseignement privé laïc et confessionnel, des représentants des différentes organisations de la société civile en éducation, des représentants des fédérations des syndicats d'enseignants, des responsables des fédérations des associations des parents d'élèves, des représentants des partenaires techniques et financiers (PTF).

4.1.6 Dispositif de communication et diffusion

La réussite de la mise en œuvre de la politique dépend en grande partie de l'adhésion qu'elle suscite au sein des acteurs et des partenaires de l'éducation. A cet effet, le document de politique sur les enseignants fera l'objet d'une large diffusion à travers divers canaux. Ainsi, il est prévu :

- la publication en version numérique et papier ;
- l'élaboration de supports de communication et de dissémination (dépliants, kakémonos, etc.) ;
- des émissions sur les différents médias ;
- des séminaires et ateliers de partage et de dissémination ;
- etc.

4.1.7 Mécanisme de suivi et évaluation

Un mécanisme de suivi-évaluation est mis en place pour un meilleur suivi de la mise en œuvre de la politique. La réussite de cette politique sur la question enseignante dépend non seulement des moyens mobilisables mais aussi de l'efficacité et de l'utilisation des outils mis à la disposition des acteurs pour le suivi-évaluation. Le respect du dispositif de suivi-évaluation contenu dans ce document de politique contribuera également à l'atteinte des objectifs visés.

4.2 Rôles et responsabilités des organismes compétents dans l'élaboration de la politique

L'adhésion des différents acteurs à la politique sur les enseignants est fonction des rôles que les uns et les autres ont joués dans la formulation du document de politique et surtout de leurs responsabilités à la phase de mise œuvre. En effet, la responsabilisation des acteurs aux différents niveaux est primordiale pour la réussite du processus d'élaboration et surtout de la mise en œuvre de la politique. Les différents partenaires concernés (cadres de l'éducation, enseignants, syndicats d'enseignants, société civile, PTF, secteur privé, ...) ont été associés à l'élaboration du document de politique à travers des cadres de discussion et de concertation. Ainsi, des débats avec les responsables syndicaux et la société civile ont permis d'intégrer les points de vue de ces acteurs au document de politique.

Tableau 2: Les parties prenantes et leurs rôles dans l'élaboration de la politique

Organisme/Organisation	Rôles
Enseignants et leurs représentants (les syndicats d'enseignants, les associations d'enseignants de diverses disciplines)	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des expériences et pratiques vécues • Exprimer des besoins et préoccupations des enseignants • Participer à la validation du document de politique
Ministères en charge de l'éducation, Ministères des finances, de la fonction publique, de la planification...	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter le processus • Evaluer les besoins • Orienter le processus de politique
Experts et chercheurs, les groupes de réflexion (Institut national des sciences de l'éducation)...	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition l'expertise, et les contributions pour éclairer les options de politique
Parents et leurs représentants (UTAPE)	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimer les préoccupations des parents
Responsables nationaux, régionaux, préfectoraux et locaux de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> • Partager des expériences et des points de vue sur la gouvernance scolaire et universitaire
Secteur privé (prestataires de services éducatifs à tous les niveaux et responsables d'entreprises privées et d'unités de production)	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer d'une bonne prise en compte du secteur privé par la politique relative aux enseignants • Exprimer les préoccupations des enseignants du secteur privé

Partenaires techniques et financiers (UNESCO, UNICEF, BM, AFD, GIZ, PLAN, BORNEfonden,...)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer au financement du processus. • Mettre l'appui technique à disposition • Mettre l'expertise à disposition • Soutenir la rédaction de la politique
--	--

4.3 Identification des éléments de coûts

Les aspects financiers d'une politique relative aux enseignants doivent être examinés au cours des premières étapes de son élaboration. Une meilleure liaison entre la phase d'élaboration des politiques éducatives et les procédures budgétaires nationales garantit l'efficacité au niveau de la mise en œuvre.

Le financement d'une nouvelle politique sur les enseignants dépend donc de la priorité accordée au problème des coûts et de la disponibilité des ressources pour la mettre en œuvre. Son degré de priorité dans les plans éducatifs à moyen et long terme doit être clairement défini. Dans le cadre de la présente politique, l'identification des éléments de coûts est basée sur une analyse des sources potentielles de financements supplémentaires. Elle permettra d'évaluer les coûts de chaque action avant la mise en œuvre.

4.3.1 Approches d'évaluation financière de la politique au niveau microéconomique

Les budgets sont des documents comptables, construits selon les normes de la comptabilité publique (et excluant les salaires des personnels titulaires). Les établissements privés confessionnels et laïcs de tous les niveaux d'enseignement fonctionnent à partir des recettes issues des frais de scolarité. Ils élaborent et exécutent leur budget d'investissement et de fonctionnement, y compris les salaires du personnel. Les établissements privés confessionnels bénéficient d'une subvention annuelle de l'Etat sous forme d'appui financier et en personnel enseignant. Quelques légères différences apparaissent selon le niveau d'enseignement dans le public.

i. Enseignements préscolaire et primaire

Il existe un budget par établissement à partir des subventions de fonctionnement (hors salaires) aux écoles préscolaires et primaires publiques dans le cadre de la politique de gratuité des frais scolaires. Cependant, les dépenses engagées par l'autorité de tutelle sont inscrites pour l'ensemble des établissements dans les sections fonctionnement et investissement du compte administratif.

ii. Enseignement secondaire

Chaque établissement établit son budget, scindé en une section de fonctionnement et une section d'investissement à partir des ristournes sur les frais de scolarité et les cotisations parentales. Le budget est voté en équilibre et fait apparaître les subventions des collectivités de rattachement (préfecture pour les collèges et région pour les lycées). Les salaires du personnel enseignant et non enseignant fonctionnaire ainsi que les gros investissements sont à la charge de l'Etat.

iii. Enseignement technique et formation professionnelle

Les établissements et centres de formation élaborent des projets de budget qui sont ensuite compilés par les directions centrales qui en font l'exécution.

iv. Alphabétisation et éducation non formelle

Dans la mise en œuvre de *la stratégie du faire-faire* adoptée par l'Etat togolais, il s'agit de confier aux organisations de la société civile actives dans le sous-secteur la responsabilité de l'ouverture des centres et le développement des activités d'alphabétisation et d'éducation non formelle de manière contractuelle. En plus de la subvention de l'Etat, ces organisations élaborent leur budget, mobilisent les fonds et l'exécutent. Les services étatiques se positionnent davantage dans leur rôles d'orientation, de définition des politiques et plans d'action, de contrôle de la qualité des programmes, de suivi-évaluation externe, de certification et de mobilisation des ressources financières pour contribuer au développement des capacités des acteurs.

v. Enseignement supérieur

Les institutions publiques d'enseignement supérieur élaborent et adoptent leur budget. Elles bénéficient d'une subvention annuelle de l'Etat. Elles doivent, dorénavant, respecter la logique imposée par la Loi des finances. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, le champ d'investigation est *a priori* plus large dans la mesure où chaque établissement jouit d'une certaine autonomie et dans la mesure aussi où l'on dispose d'une présentation analytique beaucoup plus poussée (par fonctions budgétaires et par composantes). Il est particulièrement intéressant d'évaluer la part des ressources propres (droits de scolarité, contrats de recherche), des différentes subventions dans l'ensemble des ressources des universités, ainsi que les dépenses pour les heures supplémentaires des enseignants chercheurs et pour les heures de vacation (pour compenser le sous encadrement). Les situations peuvent être très nuancées.

4.3.2 Approche de budgétisation de la politique relative aux enseignants et éléments de coût

Cette approche est fondée sur l'engagement du budget de l'éducation nationale, ainsi que les dépenses éducatives engagées par d'autres administrations centrales ou territoriales et devra couvrir en partie une budgétisation pluriannuelle et fiscale des actions prioritaires et leur planification. Des simulations financières devront être faites pour estimer les coûts réels à engager pour la mise en œuvre de la politique. Le tableau 3 ci-dessous dégage les masses de dépenses à budgétiser pour la réalisation des objectifs politiques et les actions prioritaires envisagées dans le chapitre 3.

Encadré 4 : Rubriques de dépenses

- Le salaire des enseignants actuellement employés et de ceux qui doivent être recrutés pour tous les niveaux de l'éducation
- Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés et d'une formation professionnelle continue de qualité pour les enseignants : les équipements des institutions de formation des enseignants, les formateurs, etc.
- Le coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de développement professionnel continu des enseignants
- Les coûts d'acquisition de matériels pédagogiques et d'apprentissage
- Les dispositions pour assurer un déploiement équitable d'enseignants qualifiés
- Le coût de l'offre de conditions décentes de vie et de travail aux enseignants avec une attention particulière aux contextes et aux populations défavorisés
- Le coût des mesures incitatives pour attirer de jeunes hommes et femmes brillants à décider de se former pour la profession enseignante
- La recherche sur l'enseignement et l'apprentissage, etc.

- Le coût de l'établissement des normes d'exercice de la profession enseignante
 - Le coût d'une étude de faisabilité sur la mise en place des différents mécanismes d'assurance qualité et de régulation du métier d'enseignant
-
- Le coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de formation des membres des syndicats
 - Le coût du mécanisme du suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique et d'un programme de renforcement des capacités

4.4 Conditions pour l'efficacité de la politique relative aux enseignants

Le processus d'élaboration de la politique sur la question enseignante a été sous-tendu par des principes qui visent à garantir son efficacité.

4.4.1 Cohérence entre la politique sur les enseignants et les politiques actuelles

Ce document de politique sur les enseignants est élaboré à la veille de la révision du Plan sectoriel de l'éducation (PSE). En effet, le Togo se prépare pour la deuxième révision du PSE élaboré en 2010 et révisé en 2013 pour la période 2014-2025. La planification de la mise en œuvre de la politique sur la question enseignante a été faite dans la perspective de son intégration à la planification de la mise en œuvre du PSE révisé. Cette intégration est essentielle à l'élaboration d'une politique efficace. Il est important de rappeler que le PSE révisé fait une mention spéciale à la résolution des problèmes liés à la question enseignante.

Encadré 5 : Les préconisations du PSE en faveur des personnels enseignants

- Mettre en place des mesures qui motivent ces personnels à produire un travail de qualité.
- Veiller à la disponibilité des ressources et à la cohérence dans l'allocation des enseignants, un défi que le gouvernement togolais s'est engagé à relever à travers le recrutement et la formation de nouveaux enseignants ainsi que par la mise en place d'un dispositif de redéploiement des enseignants excédentaires.
- Proposer à tous les niveaux, un système de gestion des plans de carrières pour les enseignants. Une des dispositions à retenir passerait par la promotion des enseignants selon le mérite.

4.4.2 Engagement des enseignants pour la politique

Sans un engagement effectif des enseignants autour de la politique, sa mise en œuvre ne sera qu'un vœu pieux. En effet, ils constituent les principaux acteurs dans le processus d'élaboration de cette politique sur la question enseignante. Il est indispensable que ces acteurs la comprennent l'acceptent et la soutiennent pour en assurer une mise en œuvre efficace. C'est pour cette raison que les enseignants sont représentés au sein de l'équipe technique nationale à travers leurs organisations syndicales et sont présents à toutes les étapes du processus d'élaboration et de celui de la mise en œuvre de la présente politique.

4.4.3 Une élaboration de politique fondée sur des données probantes

Il n'est pas évident d'aller vers une politique et un plan de mise en œuvre réalistes sans des données fiables sur l'existant. Comme le précise le Guide de l'UNESCO, l'élaboration des politiques doit prendre en compte les données disponibles en vue de concevoir des

politiques relatives aux enseignants qui produisent de meilleurs résultats. Pour l'élaboration du document de politique sur la question enseignante, l'équipe technique nationale a démarré le processus par un état des lieux sur la situation des enseignants à tous les niveaux d'enseignement. Cet exercice a été mené sur la base des données du Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN) 2012 avec quelques fois des éléments d'actualisation apportés par les directions de planification et celles des ressources humaines du secteur.

4.4.4 Appropriation nationale de la politique

L'implication et l'appropriation des différents acteurs sont essentielles à l'élaboration de toute politique relative au secteur de l'éducation. L'approche participative adoptée pour le processus d'élaboration de la politique sur les enseignants a favorisé son appropriation par les acteurs à différents niveaux. La démarche adoptée par le Togo et qui a consisté à confier la mission d'élaboration de la politique à une Equipe Technique Nationale a énormément contribué à une appropriation nationale. En outre, le choix de l'appui technique par un consultant national a favorisé davantage cette appropriation. La consultation des parties prenantes à divers niveaux a été un important facteur d'appropriation et d'adhésion. Le processus a été marqué par des rencontres régulières de l'équipe technique nationale et sa coordination, le partage et l'appropriation du Guide de l'UNESCO par l'ensemble de la communauté éducative, la proposition et l'adoption des choix stratégiques par les différentes parties prenantes, les comptes rendus aux premières autorités du secteur de l'éducation, les échanges avec les partenaires techniques et financiers et la validation nationale.

4.4.5 Renforcer les capacités des ministères en charge de l'éducation

Le processus d'élaboration du présent document de politique, pour le moins complexe, a été mené avec une forte implication de l'équipe de rédaction dont des enseignants des universités publiques. Les difficultés rencontrées tout au long du processus conduisent à conclure qu'une évaluation des besoins de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans l'exercice aurait rendu le travail plus aisé. Le renforcement des capacités reste fortement recommandé pour une mise en œuvre réussie.

4.5 Cadre logique d'intervention

En lieu et place du calendrier et de la feuille de route proposés à ce stade par le Guide de l'UNESCO, il a été jugé plus judicieux d'élaborer, à ce niveau précis du chapitre 4, un cadre logique d'intervention, adapté au contexte national et au système éducatif togolais, susceptible d'aider les responsables de la mise en œuvre à suivre son évolution. Les objectifs politiques affichés dans le cadre logique feront l'objet chacun d'un plan de mise en œuvre dans le chapitre 5. La matrice du cadre logique d'intervention est ci-dessous proposée.

Tableau 3 : Cadre logique d'intervention

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
Axe stratégique 1 : Efficacité des enseignants					
1.1 : Définir les normes d'exercice de la profession enseignante	Les capacités des acteurs de l'éducation sont renforcées et des normes d'exercice de la profession enseignante sont définies dans chaque sous-secteur	Nombre de cadres ayant bénéficié de sessions de renforcement des capacités pour élaborer les normes d'exercice de la profession enseignante ; Référentiels de compétences élaborés et validés	Disposer d'un référentiel d'activités et de compétences-clés des enseignants par sous-secteur dès la 1 ^{ère} année de mise en œuvre.	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation Référentiels de compétence des enseignants disponibles	Disponibilité des ressources et de l'expertise

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	L'application du référentiel de compétence à des fins de formation est effective	Des référentiels de formation sont disponibles pour chaque sous-secteur	Disposer de référentiels de formation des enseignants dès la première année de mise en œuvre	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation Référentiels de formation des enseignants disponibles	Disponibilité des ressources et de l'expertise
	L'application du référentiel de compétence à des fins de certification est effective	Des référentiels de certification sont disponibles pour chaque sous-secteur	Disposer de référentiels de certification des enseignants dès la deuxième année de mise en œuvre	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation Référentiels de certification des enseignants disponibles	Disponibilité des ressources et de l'expertise

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	Les exigences de la profession enseignante sont réglementées	Disponibilité des textes et des mesures réglementant la profession enseignante	Après 1 an de mise en œuvre de la présente politique, toutes les dispositions sont prises pour la formation et le recrutement des professeurs d'école	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation Textes et mesures pris	La célérité dans la prise des textes d'application des normes d'exercice de la profession enseignante sera nécessaire
1.2.1 : Définir un dispositif de formation initiale des enseignants de tous les niveaux d'enseignement	Le niveau dans les centres de formation pour les enseignants du préscolaire est établi au BAC 2 ou à un diplôme équivalent pour une durée de formation de 2 ans	Nombre de certificats de fin de formation des professeurs d'école option préscolaire obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	Rapports des ENPE	Disponibilité des ressources Retard dans la réforme des ENI
	Le niveau dans les centres de formation pour les enseignants	Nombre de certificats de fin de formation des	Disponibilité des textes de réformes et des	Rapports des ENPE	Disponibilité des ressources

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	du primaire est établi au BAC 2 ou à un diplôme équivalent pour une durée de formation de 2 ans	professeurs d'école option primaire obtenu par an	différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre		Retard dans la réforme des ENI
	Le niveau d'entrée des candidats à la LPE secondaire 1 est établi au BAC 2 ou à un diplôme équivalent pour 6 semestres de formation	Nombre de licences professionnelles d'enseignement bivalent (LPE) obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	DAAS des universités	Disponibilité des ressources
	Le niveau d'entrée dans les parcours pour les enseignants du secondaire 2 est établi à la licence professionnelle d'enseignement ou	Nombre de Masters professionnels d'enseignement (MPE) obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année	DAAS des universités	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	fondamentale dans une discipline ou à un diplôme équivalent pour 4 semestres de formation		de mise en œuvre		
	Le niveau d'entrée dans les parcours pour les enseignants de la formation professionnelle (FP) est établi au BAC 2 technique ou au BT ou à un diplôme équivalent pour 6 semestres de formation	Nombre de licences professionnelles d'enseignement (LPE) obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	DAAS des universités	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques
	Le niveau d'entrée dans les parcours pour les enseignants de la formation agricole et rurale (FAR) est établi au	Nombre de licences professionnelles d'enseignement (LPE) obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la	DAAS des universités	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	BAC 2 C, D ou BTA ou à un diplôme équivalent pour 6 semestres de formation		première année de mise en œuvre		
	Le niveau d'entrée dans les parcours de formation pour les enseignants de l'enseignement technique est établi à la licence professionnelle d'enseignement technique ou fondamentale dans la discipline ou diplôme équivalent, pour 4 semestres de formation	Nombre de Masters professionnels d'enseignement (MPE) obtenu par an	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	DAAS des universités	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
1.2.2 : Mettre en place un dispositif	Pour la formation initiale à l'AENF, le profil d'entrée pour la formation des alphabétiseurs est maintenu au BEPC pour 2 mois de formation	Disponibilité des référentiels de formation	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	Rapport des structures de formation	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des référentiels de formation.
	Pour la formation initiale à l'AENF, le profil d'entrée pour la formation des animateurs des centres d'éducation non formelle est maintenu au BAC2 pour 45 jours de formation	Disponibilité des référentiels de formation	Disponibilité des textes de réformes et des différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre	Rapports des structures de formation	Disponibilité des ressources Retard dans la mise en place des référentiels de formation dans les ENI
	Des UE de pédagogie universitaire pour tous ceux qui	Disponibilité des référentiels de formation	Disponibilité des textes de réformes et des	Rapports des universités	Disponibilité des ressources

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
de formation continue / perfectionnement professionnel des enseignants de tous les niveaux	souhaitent embrasser la profession enseignante dans le supérieur sont introduites dans la formation doctorale pour les enseignants chercheurs et les professionnels		différents référentiels de formation dès la première année de mise en œuvre		Retard dans la mise en place des référentiels dans les universités
	La formation des formateurs des ENPE est réorganisée sur la base de nouveaux profils redéfinis	Disponibilité des référentiels de compétences et de formation	Texte de réforme de la formation des formateurs des ENPE (institution de formation, profil d'entrée, durée de formation, profil de sortie, etc.)	Textes pris ; rapports de fin de formation	Réformes institutionnelles à opérer ; Retard dans la mise en œuvre des réformes institutionnelles ; Disponibilité des ressources

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	Un plan de renforcement de capacités des enseignants/formateurs et des formateurs de formateurs est élaboré	Disponibilité d'un schéma directeur de renforcement des capacités	L'état des lieux préalables des dispositifs de formation continue Disponibilité des résultats de l'analyse des besoins de renforcement des capacités dans tous les sous-secteurs	Rapports d'activités Etats des lieux disponibles Documents d'analyse des besoins	La mesure politique d'octroi de crédit horaire de formation continue ainsi que les offres de formations diversifiées redonneront confiance aux enseignants et susciteront la volonté d'apprentissage tout au long de la vie
	Les conseils d'enseignement au niveau des établissements, des secteurs pédagogiques, des inspections et des régions sont renforcés	Nombre de conseils d'enseignement renforcés au niveau des établissements, des secteurs pédagogiques, des inspections et des régions	Nombre de conseils d'enseignement tenu à chaque niveau par an avant la mise en œuvre de la politique nationale sur les	Rapports d'activités des inspections et des DRE	Comment outillé et motivé les animateurs des conseils d'enseignement

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
			enseignants (PNE)		
	Les formations continues des alphabétiseurs et animateurs d'éducation non formelle sont formalisées	% des alphabétiseurs et animateurs d'éducation non formelle bénéficiaires de formation continue par an	Etat des lieux avant la mise en œuvre de la (PNE)	Rapports DRH/MASPPA	Disponibilité des ressources
	Les commissions pédagogiques des universités, des facultés et des grandes écoles sont renforcées	Nombre de session par commission et par an	Révision des textes	DAAS/UL/UK	Disponibilité des ressources
	La Coopération interuniversitaire (Mobilité et échanges)	% des enseignants qui bénéficient par an du programme mis en place pour la	L'état de la coopération interuniversitaire avant la mise en	Rapports d'activité des présidences UL & UK	Disponibilité des ressources

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	d'expérience) est renforcée	mobilité et les échanges d'expérience	œuvre de la PNPE		
1.3 : Mettre en place un système de recrutement et de rétention des enseignants avec des profils de formateurs redéfinis	Le recrutement sur concours parmi les titulaires du Certificat de fin de formation des professeurs d'école (CFPE) au préscolaire et au primaire est fait 3 ans après la mise en oeuvre	Nombre de titulaires du CFPE recrutés	Disposer dès la 3 ^{ème} année de mise en œuvre de la politique des titulaires du CFPE	Rapport DRH/MEPSFP Textes de réforme Mise en place des écoles normales des professeurs d'école (ENPE)	La mesure politique de formation BAC+2 est prise pour améliorer la qualité des prestations des enseignants du préscolaire et du primaire
	Une stratégie de promotion de la femme enseignante et de son maintien dans la profession est mise en place	Proportion de femmes enseignantes	De 17,6% (PASEC, 2014), viser une augmentation de 3 points l'an pour atteindre l'objectif d'au	Statistiques des ministères chargés de l'éducation	Les effets bénéfiques sur l'éducation des filles sont attendus

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
			moins 35% en 2028		
	Une cartographie de zones assorties de mesures d'accompagnement des enseignants exerçant dans les zones difficiles d'accès (et de conditions de vie)	Cartographie de zones disponible pour tout le secteur éducation Système de rotation des enseignants mis en place	Disposer de la cartographie dès la 1 ^{ère} année de mise en œuvre de la politique Dès la 2 ^{ème} année de mise en œuvre de la politique, disposer d'enseignants affectés sur la base du système de rotation mis en place	Rapports d'activités des ministères en charge des sous-secteurs concernés l'éducation	Goulots d'étranglement dans la mise œuvre

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	Les titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement (LPE) pour le secondaire cycle 1 et d'un master professionnel d'enseignement (MPE) pour le secondaire cycle 2 sont recrutés	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de titulaires du LPE recrutés - Nombre de titulaires du MPE recrutés 	Après 1 an de mise en œuvre de la présente politique, toutes les dispositions sont prises pour la formation aux LPE et MPE. Dès la 4 ^{ème} année de la politique, disposer de titulaires de LPE et de MPE à recruter	<p>Rapport DRH/MEPSFP</p> <p>Rapport de mise en œuvre de la formation dans les universités publiques du Togo</p>	<p>Goulots d'étranglement dans la mise œuvre</p> <p>Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques</p>
	Les titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement technique (LPET) et d'un master professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de titulaires du LPET recrutés - Nombre de titulaires du MPET recrutés 	Après 1 an de mise en œuvre de la présente politique, toutes les dispositions sont prises pour	Rapport DRH/METFP	<p>Goulots d'étranglement dans la mise œuvre</p> <p>Retard dans la mise en place des parcours dans les universités publiques</p>

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	d'enseignement technique (MPET) pour l'ETFP sont recrutés		la formation aux LPET et MPET Dès la 4 ^{ème} année de la politique, disposer de titulaires de LPET et de MPET à recruter		
	Des alphabétiseurs niveau BEPC + 2 mois de formation et des animateurs des centres d'éducation non formelle avec BAC + 45 jours de formation sont recrutés	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'alphabétiseurs niveau BEPC + 2 mois de formation recrutés - Nombre d'animateurs des centres d'éducation non formelle 	Dès la 1 ^{ème} année de la politique, disposer des d'alphabétiseurs niveau BEPC + 2 mois de formation Dès la 1 ^{ème} année de la politique, disposer des	Rapport DRH/MASPFA	Goulots d'étranglement dans la mise œuvre Retard dans la mise en place des référentiels de formation dans les structures de formation

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
		avec BAC + 45 jours de formation recrutés	animateurs des centres d'éducation non formelle avec BAC + 45 jours de formation		
	Des titulaires d'un doctorat unique, ayant suivi une initiation à la pédagogie universitaire durant leur formation en master ou durant leur cursus doctoral sont recrutés	Nombres de titulaires d'un doctorat unique, ayant suivi une initiation à la pédagogie universitaire recrutés	Après 1 an de mise en œuvre de la présente politique, toutes les dispositions sont prises pour rendre effective la formation à la pédagogie universitaire	DRH/UL&UK	Goulots d'étranglement dans la mise œuvre Retard dans la mise en place des référentiels dans les universités
1.4 : Développer un système de déploiement des enseignants en fonction de la cartographie des	La cartographie des besoins en enseignants au niveau national et par région est établie	Cartographie des besoins en enseignants au niveau national et par région disponible	Disponibilité de la cartographie des besoins dès la première année de mise en œuvre	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation	Corriger les disparités dans l'allocation des enseignants

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
besoins par région en privilégiant les zones les plus défavorisées	Les postes vacants par région pour le déploiement des enseignants sont ouverts	Ouverture effective des postes vacants	Les postes vacants par région sont ouverts dès la première année de mise en œuvre de la politique	DRH/MEPSFP, METFP, UL, UK	Plus de responsabilité aux régions dans la gestion des ressources humaines
	Des mesures spéciales pour pourvoir aux besoins des établissements suite aux départs à la retraite, aux abandons, aux cas d'invalidité ou de décès des enseignants en cours d'année scolaire sont prises	Nombre de mesures prises	Disponibilité de données statistiques fiables	Textes interministériels pris entre les ministères en charge de l'éducation et ceux des Finances et de la Fonction Publique	Compter avec la capacité des chefs d'établissements à fournir des rapports diligents

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
Axe stratégique 2 : Motivation des enseignants					
2.1 : Mettre en place la structure et le plan de carrière des enseignants fondés sur le mérite	Les passerelles permettant une évolution aussi bien au niveau horizontal (passer de A3 à A1 tout en étant au préscolaire ou primaire) que vertical (de l'enseignant du préscolaire ou primaire à l'inspecteur sont formalisées	Les textes pris pour formaliser les évolutions au niveau horizontal et vertical	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports d'activité MEPSFP	Capacité d'anticiper les évolutions et d'estimer et d'en estimer le coût à termes
	Des passerelles pour permettre une évolution de l'alphabétiseur à un superviseur de programmes d'alphabétisation et à un animateur des	Textes régissant les évolutions	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports de mise en œuvre par le MASPFA	Appropriation de la réforme et question de compétence

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	centres d'ENF sont créées				
	Une passerelle permettant aux animateurs des centres d'éducation non formelle de passer des concours professionnels du primaire est mise en place	Textes régissant les passerelles interministérielles	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports de mise en œuvre par le MASPFA et le MEPSFP	Appropriation de la réforme et question de compétence
2.2 : Améliorer les conditions d'emploi et de travail des enseignants	Les conditions d'optimisation du temps d'apprentissage de l'élève à l'école sont améliorées	Disponibilité des intrants pédagogiques des manuels et des cahiers d'élèves	A mi-parcours de mise en œuvre, 100 % des effectifs des élèves du primaire disposent de manuels et des cahiers d'élèves	Ratio élèves manuels scolaires % d'élève disposant de cahiers d'élèves dans les disciplines fondamentales	Responsabiliser les chefs d'établissement pour le suivi Le risque de rupture de stock de cahiers d'élèves qui sont des consommables

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	Les charges horaires des enseignants du secondaire cycle 1 et 2 sont réaménagées à la hausse dans les conditions de sous-effectifs scolaires et de détermination de zones pédagogiques par région	Textes régissant les conditions du réaménagement des charges horaires à la hausse	De 21 heures/semaine d'enseignement au secondaire 1, passer à 22 heures De 18 heures/semaine d'enseignement au secondaire 1, passer à 20 heures	Rapports de mise en œuvre par le MEPSFP	Appropriation de la réforme par les enseignants
	Les charges horaires des enseignants de l'ETFP sont réaménagées à la hausse dans les conditions définis par les textes Les charges horaires au niveau de l'enseignement des	Textes régissant les conditions du réaménagement des charges horaires à la hausse	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports de mise en œuvre par le MEPSFP	Appropriation de la réforme par les enseignants

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	disciplines à l'ETFP sont rehaussées de façon convenable				
	Les charges horaires hebdomadaires des alphabétiseurs sont réaménagées en fonction du type de campagne choisi	Textes régissant les conditions du réaménagement des charges horaires à la hausse	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports de mise en œuvre par la DRH/MASPPA	Appropriation de la réforme par les enseignants
	Les charges horaires d'enseignement au supérieur sont réaménagées selon les grades académiques	Textes régissant les charges horaires des enseignants chercheurs selon les grades	Idem	Rapports de mise en œuvre	Problème de leadership dans la mise en œuvre de l'objectif
2.3 : Fixer les niveaux de rémunération des enseignants en lien avec le niveau de revenu national et créer des types de	L'acquis de la discrimination positive dont bénéficie l'enseignant par rapport aux autres agents de l'Etat en matière de	Disponibilité des données statistiques	Idem	DGIPE/MFPTRA et DF/MEF	Prise de conscience des acquis des enseignants par les enseignants

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
gratification autres que monétaires	rémunération est préservé				
	Pour les enseignants relevant de l'AENF, une priorité est accordée à leurs rémunérations en tenant compte du travail, avec un relèvement du salaire et l'octroi des bonifications selon l'ancienneté	Taux de relèvement du salaire de base et du montant des bonifications des enseignants relevant de l'AENF	Des montants actuels, passer au moins au SMIG	DAENF	Mise en application effective par tous employeurs du sous-secteur de l'AENF
	Un dispositif de distinctions honorifiques est mis en place pour les enseignants méritants de tous les niveaux	Nombre de distinctions honorifiques décernés par an et par niveau d'enseignement	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Les ministères en charge de l'éducation	Critères objectifs de sélection des lauréats
	Des primes spécifiques sont instaurées	Disponibilité des textes consensuels régissant les	Disponibilité des textes de réformes dès la	DAF et DRH des ministères en charge de	Une étude de soutenabilité du coût

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
		conditions d'octroi de diverses primes	première année de mise en œuvre	l'éducation et Direction des finances du MEF	des primes à moyen et long termes
	L'année sabbatique au niveau de l'enseignement supérieur est instituée	Texte instituant l'année sabbatique au niveau universitaire disponible	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	DRH et DAF du MESR	Disponibilité des ressources et la périodicité de l'année sabbatique
	La rémunération des enseignants du supérieur est harmonisée au niveau sous-régional (REESAO/UEMOA)	Textes administratifs d'amélioration des rémunérations	Niveau des salaires et primes des enseignants chercheurs	MESR/DRH UL et UK	Disponibilité des ressources
2.4 : Faire de la gouvernance scolaire et universitaire un facteur de motivation, de suivi et de bonne	Pour les enseignements préscolaire, primaire et secondaire, de nouveaux postes de chefs d'établissement, de conseillers	Textes instituant l'organisation de concours pour les postes de chefs d'établissement, de conseillers pédagogiques et	Taux d'accroissement des postes de chefs d'établissement, de conseillers pédagogiques et	Rapports DRH/MEPSFP	Clarifier la mission institutionnelle de chaque maillon du corps d'encadrement

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
performance des enseignants	pédagogiques et d'inspecteurs d'enseignement sont créés et les candidats recrutés sur concours après une formation adéquate reçue.	d'inspecteurs d'enseignement disponibles Taux d'encadrement pédagogique des enseignants amélioré	d'inspecteurs d'enseignement avant la mise en œuvre de la PNE		
	Les textes en vigueur pour la gouvernance universitaire sont revisités. Tous les responsables universitaires (Présidents, Doyens, directeurs d'instituts et écoles, chefs de départements ou filières) sont élus	Nombre de textes sur la gouvernance universitaire revisités et validés Textes instituant le mode d'élection pour tous les responsables universitaires disponibles	Disponibilité des textes de réformes dès la première année de mise en œuvre	Rapports du Ministère de l'Enseignement Supérieur et les Rectorats des universités	Lever les pesanteurs pour une mise en œuvre effective

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
Axe stratégique 3 : Professionnalisme des enseignants					
3.1 : Rendre les enseignants redevables	Un mécanisme de reddition de comptes de la performance des enseignants et éducateurs est institué	Mécanisme de reddition de comptes disponible	Etat des lieux avant l'entrée en vigueur du nouveau mécanisme	Rapports d'activités des ministères en charge de l'éducation	Disponibilité des ressources Résistances des enseignants
	Un mécanisme d'évaluation de la performance de l'enseignant à l'intérieur de l'établissement est institué	Système d'auto-évaluation et d'évaluation des performances par les apprenants et par le supérieur hiérarchique immédiat disponible	Rendre le mécanisme opérationnel dès la 2 ^{ème} année de mise en œuvre de la PNE	Rapports d'évaluation des chefs d'établissement	La nécessité de sensibiliser et de former les enseignants aux enjeux de l'évaluation des performances

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	Un mécanisme d'évaluation de la performance de l'enseignant par un corps de contrôle externe et par la communauté est institué	Nombre de visites d'évaluation des performances des enseignants par les conseillers pédagogiques, les inspecteurs représentants de la communauté, etc.	Rendre le mécanisme opérationnel dès la 2ème année de mise en œuvre de la PNE	Rapports d'évaluation des différentes entités	Résistances des enseignants
<p>3.2</p> <p>a) Définir un mécanisme d'accompagnement des enseignants en cas d'insuffisance professionnelle à répétition après sa titularisation.</p> <p>b) Définir un mécanisme de sanctions à</p>	<p>Un mécanisme d'accompagnement, de requalification ou de reconversion professionnelle est mis en place pour les enseignants défaillants.</p> <p>Des sanctions administratives sont</p>	Mesures administratives disponibles % d'enseignants requalifiés ou reconvertis par an dans chacune des régions	<p>Etat des lieux avant l'entrée en vigueur des mesures administratives</p> <p>Code d'éthique et de</p>	<p>Rapports des inspecteurs</p> <p>Rapports des supérieurs hiérarchiques</p>	Revisiter les textes instituant les sanctions disciplinaires

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
l'encontre des enseignants reconnus coupables de violation du code d'éthique et de déontologie	appliquées aux enseignants en cas de d'absence de rendement répétée et de faute professionnelle grave liée à la déontologie et l'éthique du métier	% d'enseignants sanctionnés par an dans chacune des régions	déontologie du métier d'enseignant disponible dès la première année de mise en œuvre		Non application des textes pour des raisons subjectives
3.3 : Renforcer le dialogue social pour une meilleure participation des enseignants à la prise de décision	L'actuel Cadre Permanent de Concertation (CPC) avec des démembrés aux niveaux local, préfectoral et régional est institutionnalisé	Texte institutionnalisant un cadre Permanent de Concertation (CPC) - Secteur Education disponible	Dès la 1ère année de mise en œuvre de la PNE, doter le CPC-Secteur Education d'un règlement intérieur	Rapports d'activité des ministères chargés de l'éducation	Retard possible dans la mise en œuvre effective pour des raisons partisans
	Les capacités des responsables syndicaux et autres acteurs des cadres de concertation des différents sous-	Nombre de responsables syndicaux et autres acteurs des cadres de concertation ayant bénéficié d'un	Données statistiques sur les sessions de renforcement de capacités passées	Rapports d'activités des centrales syndicales et des ministères chargés de l'éducation	Disponibilité des ressources

Objectifs politiques	Les résultats attendus	Indicateurs de performance (objectivement vérifiables)	Indicateurs de référence	Source de vérification	Hypothèses/ Conditions critiques
	secteurs sont renforcés	renforcement de capacités chaque année			
	L'appui technique et la coopération multiforme des PTF et OSC en matière d'opportunités de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants sont acquis	Nombre d'actions de plaidoyer et de formation menées	Données statistiques sur les sessions de renforcement de capacités passées	Rapports d'activités des centrales syndicales et des ministères chargés de l'éducation	Niveau d'engagement des PTF et des OSC
	Un cadre permanent de dialogue et de concertation périodique est créé pour l'enseignement supérieur	Texte créant le cadre permanent de dialogue et de concertation pour l'enseignement supérieur disponible	Dispositions prises dès la première année de mise en œuvre	MESR	Retard dans la mise en œuvre effective

CHAPITRE 5 : PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Le chapitre final est consacré à la mise en œuvre et aux conditions de réussite, notamment les mécanismes de validation et de suivi-évaluation, les outils et plans d'action, les directives et autres instruments appropriés, les structures de gouvernance et l'identification des éléments de coûts.

5.1 De la validation de la politique

Il s'agit du processus de validation par les pouvoirs exécutif et législatif de la politique relative aux enseignants.

5.2. Du suivi-évaluation

La planification des activités et outils de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique devront garantir l'atteinte des objectifs fixés. Elle fera l'objet d'une matrice qui affichera les activités de suivi, les objets d'évaluation, les outils et la périodicité des différents rapports. Le document propose que le dispositif de suivi-évaluation de la politique nationale sur les enseignants soit conforme à celui du Plan Sectoriel de l'Education qui comprend :

- Au niveau central : le comité sectoriel de pilotage (CSP), le secrétariat technique permanent (STP), les comités ministériels de coordination et de suivi (CMCS).

- Au niveau déconcentré : les comités régionaux de coordination et de suivi (CRCS), les comités locaux d'éducation (CLE), les comités de gestion (CG) des établissements.

Le suivi-évaluation de la mise en œuvre de la politique se fera à travers la collecte et l'analyse des informations sous forme d'études, d'enquêtes, de missions de suivi, de séminaires, d'ateliers ou de sessions de concertation. Les structures impliquées seront essentiellement les services centraux et déconcentrés des ministères en charge de l'éducation qui peuvent au besoin solliciter une expertise externe. Les outils de planification de la politique tels que le cadre logique d'intervention, les plans d'action, permettront de faire un suivi-évaluation régulier. Un guide méthodologique de suivi-évaluation sera élaboré à cet effet.

Une évaluation de base (ex-ante) doit permettre de mesurer la situation de référence avant la mise en œuvre de la politique en vue de suivre les performances. L'objectif de cette étude est de collecter toutes les données pour renseigner les indicateurs de la politique pour l'année de référence 2017.

L'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique sur les enseignants s'appréciera une fois par an (l'évaluation annuelle) à travers des revues conjointes de suivi réunissant les ministères en charge de l'éducation, les ministères partenaires, les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux (syndicats) du secteur de l'éducation, la société civile, les représentants des APE, les représentants des comités de gestion des établissements scolaires et les conseils d'administration des universités et toute personne ressource nécessaire.

5.3 Du renforcement des capacités des instances

Pour permettre aux différentes structures de bien mener la mission de suivi-évaluation de la politique nationale enseignante, les capacités de leurs membres doivent être renforcées. Pour ce faire, un plan de renforcement des capacités sera élaboré.

Tableau 4 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 1 : Efficacité des enseignants

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Normes d'exercice de la profession enseignante						
Définir les normes d'exercice de la profession enseignante						
Elaboration d'un référentiel de compétence des enseignants de chaque sous-secteur	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle Revue/ analyse de l'existant Elaboration du document de référentiel de compétence des enseignants Atelier de validation	DRH (4 ministères) UNIVERSITE S	ENPE ENS SYNDICATS ENSEIGNANTS	Document de référentiel de compétence des enseignants de chaque sous-secteur disponible	Six (06) mois après la La validation politique du document et sa mise en œuvre	Le coût de l'établissement des normes d'exercice de la profession enseignante <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Elaboration du document de référentiel de compétence des enseignants - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Appliquer le référentiel de compétence						
Elaboration d'un référentiel de formation	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle Revue/ analyse de l'existant Atelier d'orientation Elaboration du document de référentiel de formation des enseignants Atelier de validation Finalisation du document	DRH (4 ministères) UNIVERSITE S	ENPE ENS SYNDICATS ENSEIGNANTS	Document de référentiel de formation disponible	Idem	Le coût de l'établissement des normes d'exercice de la profession enseignante - Atelier d'orientation - Elaboration du document de référentiel de formation des enseignants - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Elaboration d'un référentiel de certification professionnelle	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle	DRH (4 ministères) UNIVERSITE S	ENPE ENS SYNDICATS ENSEIGNANTS	Document de référentiel de certification disponible	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût de l'établissement des normes d'exercice de la profession enseignante - Atelier d'orientation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Revue/analyse de l'existant Atelier d'orientation Elaboration du document de référentiel de certification professionnelle des enseignants Organisation et tenue d'atelier de validation Finalisation du document					<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du document de référentiel de compétences des enseignants - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Réglementer les exigences de la profession enseignante						
Création d'un conseil national de la profession enseignante (National teaching council)	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle Recension et analyse des textes existants Voyages d'études et de prospection	Ministères en charge de l'éducation	Syndicats d'enseignants Associations des enseignants Corps d'encadrement et de contrôle	Un mécanisme de réglementation et de veille de la profession enseignante	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût de l'établissement des normes d'exercice de la profession enseignante <ul style="list-style-type: none"> - Atelier de recension et analyse des textes existants sur la

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Elaboration des textes du conseil national de la profession enseignante (CNPE) Prise de textes pour nomination et installation des membres du CNPE Plan de communication sur le CNPE					réglementation de la profession - Voyages d'études et de prospection - Elaboration des textes du conseil national de la profession enseignante (CNPE) - Mise en œuvre d'un plan de communication sur le CNPE
Formation des enseignants						
Etablir le niveau d'entrée dans les écoles normales des professeurs d'école (ENPE) au BAC 2 (Préscolaire)						
Révision des curricula de formation	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle - Réunion de partage d'information avec	MEPSFP	ENPE DRH DESG IGE DEPP	curricula de formation révisé	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	le comité technique et autres acteurs - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue d'un atelier de validation - Finalisation du document					- Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Ouverture des Ecoles normales des professeurs d'école option préscolaire (ENPE)	Elaboration des textes créant les ENPE dans chaque région administrative Création et équipement des ENPE Recrutement du personnel dans les ENPE	MEPSFP	DF DEPP ENPE	Des Ecoles normales des professeurs d'école option préscolaire (ENPE) sont créées	Deuxième année de la mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés -Création et équipement des ENPE - Recrutement du personnel dans les ENPE

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Révision des curricula de formation des formateurs	Elaboration et validation des termes de référence par une équipe technique interministérielle Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Atelier d'orientation Revue de l'existant/analyse Atelier de révision des curricula Organisation et tenue d'un atelier de validation Finalisation du document	MEPSFP	DF ENPE DEPP UNIVERSITES	curricula de formation des formateurs révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Atelier de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Recrutement et formation des formateurs	Organisation du concours de recrutement Formation des formateurs recrutés dans les ENPE	Ministères en charge de la fonction publique et Ministère en charge des	DRH DF ENPE UNIVERSITES	Des formateurs sont recrutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés et d'une formation professionnelle

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Affectation des formateurs recrutés	enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle				continue de qualité pour les enseignants - Organisation du concours de recrutement - Formation des formateurs recrutés dans les ENPE
Etablir le niveau d'entrée dans les centres de formation au BAC 2 (Primaire)						
Révision des curricula de formation	Mise en place d'une équipe technique interministérielle Elaboration et validation des termes de référence Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Revue de l'existant/analyse Révision des curricula	MEPSFP	DF DRH ENPE DEPP DESG	curricula de formation révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés et d'une formation professionnelle continue de qualité pour les enseignants - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux de révision des curricula

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Organisation et tenue d'un atelier de validation Finalisation du document					<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Révision des curricula de formation des formateurs	Mise en place d'une équipe technique interministérielle Elaboration et validation des termes de référence Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Organisation d'un atelier d'orientation Revue de l'existant/analyse Révision des curricula Organisation et tenue de l'atelier de validation	MEPSFP	DF ENPE DRH IGE DEPP DESG UNIVERSITES	curricula de formation des formateurs révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés et d'une formation professionnelle continue de qualité pour les enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Atelier de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Finalisation du document					
Recrutement et formation des formateurs	<p>Organisation du concours de recrutement</p> <p>Etude des dossiers de candidature</p> <p>Etablissement de la liste des candidats</p> <p>Réception et étude des propositions de sujets</p> <p>Choix des sujets et calcul des matières d'œuvre</p> <p>Préparation administrative, technique et logistique : réception des matières d'œuvre, envoi dans les centres, liste provisoire, correction, liste définitive,</p>	Ministre en charge de la fonction publique	Ministères sectoriels concernés	Des formateurs sont recrutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organisation du concours de recrutement - Formation des formateurs recrutés dans les ENPE

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	élaboration des décisions, Envoi des sujets et des présidents de jury dans les centres Réalisation du concours : surveillance, classement des copies, établissement du PV de déroulement Correction et saisie des notes et classement des candidats Proclamation des résultats Affectation des formateurs recrutés					
Etablir le niveau d'entrée dans les parcours de formation au BAC 2 pour la licence professionnelle d'enseignement bivalent (LPE) dans les universités publiques et grandes écoles (Secondaire 1)						
Révision des curricula de formation	- Mise en place d'une équipe technique interministérielle	MEPSFP	DF DESG UNIVERSITES ENS	curricula de formation révisés	Première année de mise en oeuvre	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Organisation et tenu d'un atelier d'orientation Revue de l'existant/analyse Révision des curricula Organisation et tenue d'un atelier de validation Finalisation du document 					<p>relevés Atelier d'orientation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revue de l'existant/analyse - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document
Identification/recrutement des formateurs	Ouverture de postes Etude des dossiers de candidature	DRH	UNIVERSITES	Des formateurs sont sélectionnés/re	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de recrutement et de formation de nouveaux formateurs

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Identification et sélection des formateurs Formation en pédagogie universitaire			crutés et formés		
Etablir le niveau d'entrée dans les parcours de formation en Master professionnel d'enseignement à la licence fondamentale dans une discipline ou à la licence professionnelle dans les universités publiques et grandes écoles (Secondaire 2)						
Révision des curricula de formation	Mise en place d'une équipe technique interministérielle Elaboration et validation des termes de référence Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Organisation de débats d'orientation selon une approche participative Rapport de l'atelier d'orientation Revue de l'existant/analyse	MEPSFP	DF DESG UNIVERSITES ENS	Curricula de formation révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	Le coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<p>Révision des curricula (par le Consultant ou l'Equipe technique mise en place)</p> <p>Organisation et tenue de l'atelier de validation selon une approche participative</p> <p>Finalisation du document</p> <p>Elaboration du rapport de l'atelier de validation / adoption</p>					
Identification/recrutement des formateurs	<p>Ouverture de postes</p> <p>Etude des dossiers de candidature</p> <p>Identification et sélection des formateurs</p> <p>Formation en pédagogie universitaire</p>	DRH	UNIVERSITES	Des formateurs sont sélectionnés/re crutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de recrutement et de formation de nouveaux formateurs

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Etablir le niveau d'entrée dans les parcours de formation au BAC 2 technique ou au BT pour les licences et masters professionnels d'enseignement						
Créer des Licences et Masters professionnels	Mise en place des équipes au niveau des universités Elaboration et validation des termes de référence Définition des contenus de formation en licences et masters professionnels d'enseignement Validation des contenus de formation Elaboration des textes créant les Licences et Masters professionnels d'enseignement	MESR	UNIVERSITES METFP	Des licences et masters professionnels sont créés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux d'élaboration des contenus de formation en Licence et Master Professionnels - Organisation et tenue d'un atelier de validation - Finalisation des programmes
Prendre les dispositions pour admettre les	Mise en place des équipes techniques de réflexion	UNIVERSITE S	METFP	Les dispositions pour l'admission des	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
titulaires de BT sur dérogation	Elaboration et validation des termes de référence Définition des critères d'équivalence Validation des critères d'équivalence Elaboration des textes d'adoption de ces critères			titulaires de BT par dérogation sont prises		relevés Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux d'élaboration des critères d'équivalence - Organisation et tenue d'un atelier de validation Finalisation des programmes
Identification/recrutement des formateurs	Ouverture de postes Etude des dossiers de candidature Identification et sélection des formateurs Formation en pédagogie universitaire	DRH	UNIVERSITES	Des formateurs sont sélectionnés/recrutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de recrutement et de formation de nouveaux formateurs
Pour la formation professionnelle, établir le niveau d'entrée dans les parcours pour la Formation Agricole et Rurale (FAR) au BAC 2 C, D ou BTA dans les universités publiques, grandes écoles et INFPP						

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Mise en route du volet formation initiale des formateurs à l'INFPP	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des équipes au niveau des universités - Elaboration et validation des termes de référence - Définition les contenus de formation - Validation des contenus de formation 	METFP	UNIVERSITES INFPP DFPA DEST	Volet formation initiale des formateurs mis en route à l'INFPP	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux d'élaboration des contenus de formation - Organisation et tenue d'un atelier de validation <p>Finalisation des programmes</p>
Ouverture des formations initiales de formateurs dans les universités et institutions publiques et privés du supérieur	Mise en place des équipes au niveau des universités Elaboration et validation des termes de référence Définition des contenus de formation des formateurs	MESR	UNIVERSITTES ENS	Des formations initiales de formateur sont ouvertes dans les universités et institutions publiques et privés du supérieur	Première année de mise en œuvre de la politique	Idem

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Validation des contenus de formation Elaboration et signature des textes créant ces formations initiales					
Etablissement d'un partenariat avec les établissements spécialisés	Mise en place d'une équipe technique Elaboration et validation des termes de référence Identification des établissements spécialisés Echanges et orientations sur le partenariat Elaboration des documents de partenariat Validation des documents Signature de partenariat avec les	METFP	UNIVERSITES INFPP DEST DFPA	Partenariat avec les établissements spécialisés établis	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés et d'une formation professionnelle continue de qualité pour les enseignants <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux d'élaboration des documents de partenariat - Organisation et tenue d'un atelier de validation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	établissements spécialisés					Finalisation des documents
Confection des curricula de formation des formateurs	Mise en place d'une équipe technique interministérielle Elaboration et validation des termes de référence Réunion de partage d'information avec le comité technique et autres acteurs Organisation et tenue d'un atelier d'orientation Revue de l'existant/analyse Révision des curricula Organisation et tenue de l'atelier de validation Finalisation du document	MESR METFP	UNIVERSITES INFPP	curricula de formation des formateurs élaborés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Identification/recrutement des formateurs	Ouverture de postes Etude des dossiers de candidature Identification et sélection des formateurs Formation en pédagogie universitaire	DRH	UNIVERSITES INFPP	Des formateurs sont sélectionnés/recrutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de recrutement et de formation de nouveaux formateurs
Pour l'enseignement technique, établir le niveau d'entrée dans les parcours de formation : master professionnel d'enseignement à la licence dans la discipline ou diplôme équivalent dans les universités publiques, grandes écoles						
Mise en route du volet formation initiale des formateurs à l'INFPP	Mise en place d'une équipe technique Elaboration et validation des termes de référence Etude de faisabilité	METFP	UNIVERSITES INFPP DEST	Volet formation initiale des formateurs mis en route à l'INFPP	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés - Etude de faisabilité - Coût de la formation
Ouverture des formations initiales de formateurs dans les universités et institutions	Mise en place des équipes au niveau des universités - Elaboration et validation des termes de référence	MESR	UNIVERSITES INFPP	Des formations initiales de formateur sont ouvertes dans les universités	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés - Etude de faisabilité - Coût de la formation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
publics et privés du supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des contenus de formation des formateurs - Validation des contenus de formation Elaboration et signature des textes créant ces formations initiales			et institutions publics et privés du supérieur		
Confection des curricula de formation des formateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe technique interministérielle - Elaboration et validation des termes de référence - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Révision des curricula (par le Consultant ou l'Equipe technique mise en place) 	METFP	UNIVERSITES DPP INFPP DEST	Curricula de formation des formateurs élaborés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Travaux d'élaboration des contenus de formation - Organisation et tenue d'un atelier de validation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation et tenue de l'atelier de validation - Finalisation du document 					-Finalisation des programmes
Identification/recrutement des formateurs	Ouverture de postes Etude des dossiers de candidature Identification et sélection des formateurs Formation en pédagogie universitaire	DRH	UNIVERSITES INFPP	Des formateurs sont sélectionnés/recrutés et formés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de recrutement et de formation de nouveaux formateurs
Elaborer un plan de renforcement de capacités des enseignants/formateurs et des formateurs de formateurs						
Découpage des inspections en secteurs pédagogiques pour l'enseignement général	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un comité de réflexion - Revue et analyse de l'existant - Propositions de découpage des inspections en secteurs pédagogiques 	MEPSFP	DF DEPP DESG DRH	Textes de découpage des Inspections en secteurs pédagogiques pris	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de développement professionnel continu des enseignants -Etude de faisabilité

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des propositions - Élaboration des textes de découpage des inspections en secteurs pédagogique Adoption et signature des textes					-Atelier de validation des résultats de l'étude
Etude de faisabilité de l'octroi du volume du crédit horaire minimum annuel de perfectionnement professionnel par catégorie d'enseignant et des modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Revue et analyse de l'existant - Propositions de volume horaire minimum annuel de perfectionnement professionnel - Modalités pratiques de mise en œuvre - Validation des propositions - Élaboration des textes Adoption et signature des textes	MEPSFP METFP	DRH DEPP DESG DPEE DF DEST DFPA INFPP	Volume du crédit horaire minimum annuel de perfectionnement professionnel par catégorie d'enseignant défini Les modalités de mise en œuvre élaborées	Dès la première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de développement professionnel continu des enseignants -Etude de faisabilité -Atelier de validation des résultats de l'étude - Etude de coût de mise en œuvre

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Renforcer les conseils d'enseignement au niveau des établissements, des inspections et des régions						
Mise à jour du schéma directeur de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Revue et analyse de l'existant - Propositions du schéma directeur de formation révisé - Validation des propositions Élaboration des textes	MEPSFP METFP	DRH DEPP DESG DPEE DF DEST DFPA INFPP	Schéma directeur de formation mis à jour	Dès la première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de développement professionnel continu des enseignants -Travaux de révision du schéma directeur -Atelier de validation des résultats des travaux - Etude de coût de la mise en œuvre
Création d'une plate-forme de formation en ligne pour les enseignants (REL)	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des termes de référence - Définition et validation du contenu de la plate-forme - Réalisation du travail : développement du 	MEPSFP METFP	DF ENPE ENS INFPP DEPP DESG DRE INSPECTIONS UNIVERSITES	Plate-forme de formation en ligne pour les enseignants (REL) créée	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'élaboration et de la réalisation d'un plan pluriannuel de développement professionnel continu des enseignants -Etude de faisabilité

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	site web et de ses applications - Organisation d'atelier de présentation et de partage - Finalisation des travaux de développement du site web - Organisation d'un atelier de validation Installation et démonstration du site dans les structures d'hébergement					- Atelier de validation des résultats de l'étude - Etude de coût de la mise en œuvre
Garder le Profil d'entrée pour la formation des alphabétiseurs au BEPC						
Elaboration d'un cadre de partenariat avec les ENPE pour assurer la formation des	- Mise en place d'une équipe technique - Elaboration et validation des termes de référence	DGAENF	DF ENPE ONG	Cadre de partenariat avec les ENPE mis en place	Première année de mise en œuvre de la politique	- Atelier d'élaboration du document - Atelier de validation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
alphabétiseurs et animateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges et orientations sur le partenariat - Elaboration des documents de partenariat Validation des documents 					
Maintenir le niveau de recrutement pour la formation des animateurs des centres d'éducation non formelle au BAC 2						
Elaboration d'un cadre curriculaire comprenant les différents référentiels et les outils de formation (modules de formation, grilles de toutes natures, fiches de suivi,.....)	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe technique interministérielle - Elaboration et validation des termes de référence - Organisation d'un atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Elaboration du cadre curriculaire - Organisation et tenue de l'atelier de validation 	DGAENF	UNIVERSITES ONG MEPSFP METFP	Cadre curriculaire élaboré	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Travaux d'élaboration du cadre curriculaire - Organisation et tenue d'un atelier de validation - Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	Finalisation du document					
Formaliser les formations continues des alphabétiseurs et animateurs d'éducation non formelle						
Elaboration des modules de mise à niveau des alphabétiseurs et animateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe technique interministérielle - Elaboration et validation des termes de référence - Organisation d'orientation - Rapport de l'atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Elaboration des modules de remise à niveau - Organisation et tenue de l'atelier de validation Finalisation du document 	DGAENF	UNIVERSITES ONG MEPSFP METFP	Modules de remise à niveau des alphabétiseurs et animateurs élaborés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Travaux d'élaboration des modules de remise à niveau - Organisation et tenue d'un atelier de validation - Finalisation du document
Pour les chercheurs, introduire dans la formation doctorale des UE de pédagogie universitaire pour tous ceux qui souhaitent embrasser la profession enseignante dans le supérieur						

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Révision des curricula de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe technique au niveau des universités - Elaboration et validation des termes de référence - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation Finalisation du document 	MESR	UNIVERSITES	Curricula de formation doctorale révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atelier d'orientation - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue d'un atelier de validation -Finalisation du document
Prévoir un module pédagogique pour tous les professionnels qui souhaitent embrasser la profession enseignante dans le supérieur						
Révision des curricula de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Organisation de débats d'orientation 	MESR	UNIVERSITES	curricula de formation révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atelier d'orientation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<ul style="list-style-type: none"> selon une approche participative - Atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Révision des curricula - Organisation et tenue de l'atelier de validation Finalisation du document 					<ul style="list-style-type: none"> - Travaux de révision des curricula - Organisation et tenue d'un atelier de validation -Finalisation du document
Créer et renforcer les commissions pédagogiques des universités, des facultés et des grandes écoles						
Révision des textes des commissions pédagogiques des universités, des facultés et des grandes écoles	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe au niveau des universités - Elaboration et validation des termes de référence - Rapport de l'atelier d'orientation - Revue de l'existant/analyse - Révision des textes des commissions 	MESR	UNIVERSITES	les textes des commissions pédagogiques des universités, des facultés et des grandes écoles sont révisés	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Coût d'une formation initiale à des niveaux plus relevés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier d'orientation - Travaux de révision des textes des commissions pédagogiques Organisation et tenue

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<p>pédagogiques des universités, des facultés et des grandes écoles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation et tenue de l'atelier de validation <p>Finalisation du document</p>					<p>d'un atelier de validation</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finalisation du document
Renforcer la Coopération interuniversitaire (Mobilité et échanges d'expérience)						
<p>Octroi des bourses de séjour de recherche à l'étranger tous les 2 ou 3 ans ; instituer une année sabbatique tous les 6 ans pour les enseignants-chercheurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une équipe technique au niveau du MESR et des universités - Elaboration et validation des termes de référence - Définition des critères d'octroi des bourses de séjour de recherche à l'étranger - Validation des critères 	MESR	UNIVERSITES	<p>Des bourses de séjour de recherche à l'étranger sont octroyées aux enseignants chercheurs tous les 2 ou 3 ans</p> <p>une année sabbatique est accordée aux enseignants-</p>	<p>A partir de la première année de mise en œuvre de la politique</p>	<p>Coût de mécanismes d'assurance qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travaux de définition des critères d'octroi des bourses de séjour de recherche à l'étranger - Organisation et tenue d'un atelier de validation -Finalisation du document

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
				chercheur tous les 10 ans		
Recrutement des enseignants						
Recruter sur concours parmi les titulaires du Certificat de fin de formation des professeurs d'école (CFPE) au préscolaire et au primaire						
Etude sur le coût du recrutement de professeurs d'école niveau BAC + 2 en collaboration avec les Ministères de la Fonction Publique et des Finances	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Evaluation des besoins en enseignants dans l'enseignement préscolaire et primaire - Estimation de la masse salariale du nombre d'enseignants à recruter Validation des besoins en	MEPSFP	DRH DAF DPEE DDSRP DPPE	Rapport de l'étude disponible	Première année de mise en œuvre de la politique	Salaire des enseignants en cours d'emploi et à recruter <ul style="list-style-type: none"> -Etude de coût/simulation financière -Atelier de validation des résultats

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	enseignants et la masse salariale					
Mettre en place une politique de promotion de la femme enseignante						
Etude de faisabilité sur les mesures incitatives de recrutement et d'accompagnement des femmes dans la profession enseignante	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Revue de l'existant/analyse - Définition des mesures incitatives de recrutement et d'accompagnement Validation du rapport de l'étude	Ministères en charge des enseignements préscolaires et primaire, de la fonction publique et de l'économie et des finances	DRH DAF DPEE DDSRP DPPE	Rapport de l'étude disponible	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût des mesures incitatives pour attirer et retenir les femmes dans la profession enseignante -Etude de faisabilité -Atelier de validation de résultats
Mettre en place une cartographie de zones assorties de mesures d'accompagnement des enseignants exerçant dans les zones difficiles d'accès (et de conditions de vie), ainsi que le principe de rotation dans les différentes zones						
Etude de faisabilité d'un mécanisme d'attractivité et de rétention des enseignants dans les zones difficiles	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Revue de l'existant/analyse - Définition et validation des 	Ministères en charge des enseignements préscolaires et primaire, de la fonction publique, de l'économie et	DRH DAF DPEE DDSRP DPPE	Rapport de l'étude disponible	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût des mesures incitatives pour attirer et retenir les enseignants dans les zones difficiles -Etude de faisabilité

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	critères des zones difficiles - Etablissement de la cartographie des zones difficiles en fonction des critères validés Elaboration de mécanismes d'attractivité et de rétention dans les zones difficiles	des finances, et de l'administration territoriale				-Atelier de validation de résultats
Recruter des titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement (LPE) pour le secondaire cycle 1 et d'un master professionnel d'enseignement (MPE) pour le secondaire cycle 2						
Recrutement d'enseignants pour le secondaire 1 et 2	- Elaboration et validation des termes de référence - Evaluation des besoins en enseignants dans l'enseignement secondaire 1 &2 - Estimation de la masse salariale du nombre	Ministères en charge des enseignements préscolaires et primaire, de la fonction publique et de l'économie et des finances	DRH DAF DPEE DDSRP DPPE	Rapport de l'étude disponible	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Salaire des enseignants en cours d'emploi et à recruter -Etude de coût/simulation financière -Atelier de validation des résultats

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	d'enseignants à recruter - Validation des besoins en enseignants et la masse salariale - Processus de recrutement					
Recruter des titulaires d'une licence professionnelle d'enseignement technique (LPET) et d'un master professionnel d'enseignement technique (MPET) pour l'ETFP...						
Recrutement d'enseignants pour l'enseignement technique et la formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Evaluation des besoins en enseignants dans l'ETFP - Estimation de la masse salariale du nombre d'enseignants à recruter - Validation des besoins en 	Ministères en charge des enseignements préscolaires et primaire, de la fonction publique et de l'économie et des finances	DRH DAC, DAF DPEE DDSRP DPPE	Rapport de l'étude disponible	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Salaire des enseignants en cours d'emploi et à recruter -Etude de coût/simulation financière -Atelier de validation des résultats

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	enseignants et la masse salariale - Processus de recrutement					
Recruter des alphabétiseurs niveau BEPC + 2 mois de formation et des animateurs des centres d'éducation non formelle avec BAC + 45 jours de formation						
Elaboration des critères de recrutement des alphabétiseurs et animateurs des centres d'éducation non formelle	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration et validation des termes de référence - Revue de l'existant/analyse - Elaboration des critères de recrutement - Adoption des textes Vulgarisation du référentiel 	Ministère en charge de l'alphabétisation, de la fonction publique de l'économie et des finances	DAC, Dir Planification Universités ONGs	Document de référentiel en matière de recrutement des alphabétiseurs et animateurs des centres d'éducation non formelle disponible	Première année de mise en œuvre de la politique	Salaire des enseignants en cours d'emploi et à recruter -Etude de coût/simulation financière -Atelier de validation des résultats
Recruter des titulaires d'un doctorat unique, ayant suivi une initiation à la pédagogie universitaire durant leur formation en master ou durant leur cursus doctoral						
Lancement du processus de recrutement des enseignants du supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des besoins en enseignants - Estimation de la masse salariale 	MESR Ministère de la Fonction Publique MEF	DRH des universités	Document de critères de sélection	Première année de mise en œuvre de la politique	Salaire des enseignants en cours d'emploi et à recruter

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture de postes - Etude des dossiers de candidature - Audition des candidats - Proclamation des résultats Affectation des enseignants recrutés 					<ul style="list-style-type: none"> -Etude de coût/simulation financière -Atelier de validation des résultats
Déploiement des enseignants						
Etablir la cartographie des besoins en enseignants au niveau national et par région						
Développement d'un logiciel pour le mouvement du personnel et l'intégrer au logiciel de gestion du personnel	Mise en place d'une équipe technique Elaboration et validation des termes de référence Développement et présentation du logiciel	MEPSFP METFP	DAF DAC DRH CNDP-TICE	Le mouvement du personnel est géré par un logiciel	Première année de mise en œuvre de la politique	<p>Coût des dispositions pour assurer un déploiement équitable des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etude de coût -Atelier de validation

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Ouvrir les postes vacants par région pour le déploiement des enseignants						
Mise en place d'une plateforme de demande de mutation en ligne	Elaboration et validation des termes de référence Travaux de mise en route de la plateforme	MEPSFP METFP	DAF DAC DRH CNDP-TICE	Les demandes de mutation sont effectuées en ligne sur une plate-forme	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Coût des dispositions pour assurer un déploiement équitable des enseignants -Sans coût
Prendre des mesures spéciales pour pourvoir aux besoins des établissements suite aux départs à la retraite, aux abandons, aux cas d'invalidité ou de décès des enseignants en cours d'année scolaire						
Mise en place d'un mécanisme de gestion des départs, des abandons et de l'absentéisme des enseignants	Elaboration et validation des termes de référence Mise en place d'une commission technique Travaux d'élaboration des textes officiels	MEPSFP METFP	DAF DAC DRH	Actes officiels et réglementaires	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Coût des dispositions pour assurer un déploiement équitable des enseignants -Sans coût

Tableau 5 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 2 : Motivation des enseignants

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
Structure et parcours de carrière						
Formaliser les passerelles permettant une évolution aussi bien au niveau horizontal (passer de A3 à A1 tout en étant au préscolaire ou primaire) que vertical (de l'enseignant du préscolaire ou primaire à l'inspecteur)						
Mise en place des mécanismes inclusifs pour l'élaboration des critères de promotion	Mise en place d'une commission interministérielle Elaboration et validation des critères de promotion	MEPSFP METFP MEF MFP	DRH DAF DAC	Critères de promotion élaborés	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût des évolutions dans la carrière -Atelier d'élaboration des critères et étude de coût -Validation des résultats
Créer des passerelles pour permettre une évolution de l'alphabétiseur et de l'animateur d'un centre d'ENF : passer d'un alphabétiseur à un superviseur de programmes d'alphabétisation, à un animateur des centres d'ENF						
Prise d'un texte réglementaire pour institutionnaliser les passerelles possibles	Mise en place d'une commission interministérielle Elaboration et validation des critères de promotion	MASPFA MEPSFP METFP MEF MFP	DRH DAF DAC	Un texte réglementaire pour institutionnaliser les passerelles possibles pris	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Idem

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
Permettre aux animateurs des centres d'éducation non formelle de passer des concours professionnels du primaire						
Prise d'un texte officiel pour autoriser les animateurs des centres d'ENF à passer le certificat d'aptitude au professeur principal d'école «CAPPE »	Mise en place d'une commission interministérielle Elaboration et validation des critères de promotion	MASPFA MEPSFP METFP MEF MFP	DRH DAF DAC	Un texte officiel pour autoriser les animateurs des centres d'ENF à passer le certificat d'aptitude au professeur principal d'école «CAPPE » pris	Troisième année de mise en œuvre de la politique	Idem
Conditions d'emploi et de travail des enseignants						
Au Préscolaire et primaire : Améliorer les conditions pour l'activité de l'élève à l'école et faire en sorte que l'élève maximise son temps d'apprentissage à l'école						
Réaménager le temps de travail de l'enseignant	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude des possibilités de réaménagement avec prise en compte des contextes	MEPSFP METFP	DRH DAF DAC DRE Inspections MEF MFP SYNDICATS	Le temps de travail de l'enseignant réaménagé	Première année de mise en œuvre de la politique	Recherche sur l'enseignement et l'apprentissage -Coût d'une recherche-action sur les

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
						gains du temps de travail de l'enseignant réaménagé
Mettre à disposition de manuels scolaires, confection de cahiers d'activités de l'apprenant, etc.	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MEPSFP METFP MEF	DAC DAF DRE Inspections Chefs d'établissement	Les manuels scolaires mis à disposition des enseignants, les cahiers d'activités de l'apprenant confectionnés	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Matériels pédagogiques et d'apprentissage -Etude de coût -Atelier de validation des résultats
Réaménager les charges horaires d'enseignement au secondaire 1 & 2 : de 21 heures de travail par semaine au secondaire 1, passer à 22 heures et à la bivalence « équilibrée » des disciplines enseignées						
De 18 heures de travail par semaine au secondaire 2, passer à 20 heures et maintenir la monovalence des disciplines enseignées						
Négociation d'un accord avec les syndicats sur la réforme du quantum des charges horaires d'enseignement et de sa gestion par les	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MEPSFP MEF MFP	DRH DAF DAC SYNDICATS	Un accord avec les syndicats sur la réforme du quantum des charges horaires d'enseignement et de sa gestion par les	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Inspections et les secteurs pédagogiques				Inspections et les secteurs pédagogiques est négocié et signé		
Prise d'actes administratifs	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MEPSFP METFP	DRH DAF DAC MFP SYNDICATS	Actes administratifs pris	Première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût
Réaménager à la hausse les charges horaires d'enseignement des disciplines générales à l'ETFP						
Prise d'actes administratifs suite aux discussions avec les syndicats du sous-secteur	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	METFP MEF MFP	DRH DAF DAC SYNDICATS	Actes administratifs suite aux discussions avec les syndicats du sous-secteur sont pris	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût
Réaménager les charges horaires hebdomadaires des alphabétiseurs en fonction du type de campagne choisi et mettre à disposition des matériels didactiques de qualité dans l'AENF						
Prise d'actes administratifs	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MASPF MFP	DGAENF DAF/DAC SYNDICATS	Actes administratifs pris	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Etude sur l'amélioration des conditions de travail des alphabétiseurs et animateurs	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MASPFA MFP	DGAENF DAF/DAC SYNDICATS	Rapport de l'étude sur l'amélioration des conditions de travail des alphabétiseurs et animateurs disponible	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût
Réaménager les charges d'enseignement dans le supérieur						
Révision des charges horaire d'enseignement	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MESR MFP MEF	DAC UNIVERSITES ENS SYNDICATS	Les charges horaires d'enseignement révisées	A partir de la première année de mise en œuvre de la politique	Sans coût
Gratification et rémunération des enseignants						
Préserver l'acquis de la discrimination positive dont bénéficie l'enseignant par rapport aux autres agents de l'Etat en matière de rémunération au Préscolaire et Primaire/ Secondaire Cycles 1 & 2/ ETFP/ Enseignement Sup						
Définition d'un dispositif de mise en œuvre et de suivi des accords signés ou à signer	Mise en place de commissions au niveau central et déconcentré Etude de faisabilité	MEPSFP METFP MESR MASPFA MFP MEF	DRH DAC DAF DAAF UNIVERSITES ENS	un dispositif de mise en œuvre et de suivi des accords signés ou à signer est mis en place	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'offre de condition de vie et de travail

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
						descentes aux enseignants
Accorder une priorité aux rémunérations des alphabétiseurs et animateurs tenant compte du travail fait et non forcément un émolument mensuel						
Relever le salaire de base avec des bonifications selon l'ancienneté dans l'AENF						
Prise des mesures pour institutionnaliser la signature de contrat de travail des alphabétiseurs et animateurs	Mise en place d'une commission technique Etude de faisabilité	MASPFA	ONG Direction de l'emploi	Les alphabétiseurs et animateurs signent des contrats de travail	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de l'offre de condition de vie et de travail descentes aux enseignants
Encourager les distinctions honorifiques pour les enseignants de tous les niveaux						
Identification des critères précis et objectifs d'attribution des distinctions	Mise en place d'une commission Etude des critères	MEPSFP METFP MESR MASPFA	DRH des 4 ministères UNIVERSITES Syndicats d'enseignants	Les critères d'attribution des distinctions existent	Deuxième année de mise en œuvre de la politique	Sans coût
Instaurer l'année sabbatique au niveau de l'enseignement supérieur						
Prise des textes pour instaurer l'année sabbatique	Mise en place d'une commission Etude de faisabilité	MESR	UNIVERSITES Syndicats d'enseignants	Les enseignants du supérieur bénéficient d'année sabbatique	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de mécanismes d'assurance qualité

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
Gouvernance scolaire et universitaire						
Ouvrir des postes de chefs d'établissement, de conseillers pédagogiques et d'inspecteurs d'enseignement sur concours						
Prise des mesures pour formaliser les missions, conditions et procédures de nomination des chefs d'établissements, conseillers pédagogiques et d'inspecteurs d'enseignement	Mise en place d'une commission technique Etude de faisabilité	MEPSFP METFP MFP MEF	DRH DAC	les missions, conditions et procédures de nomination des chefs d'établissements, conseillers pédagogiques et d'inspecteurs d'enseignement sont connues	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de mécanismes d'assurance qualité Coût de l'étude de faisabilité
Formation et accompagnement des responsables aux responsabilités de gouvernance	Elaboration et validation des termes de référence Travaux d'élaboration de programmes de formation et d'accompagnement	MEPSFP METFP	DRH DF INFPP	Les responsables sont formés et accompagnés dans l'accomplissement de leur fonction	Première année de mise en œuvre de la politique	Coût de mécanismes d'assurance qualité Etude du coût d'un dispositif de formation et d'accompagnement

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Éléments de coût
Revisiter les textes en vigueur pour la gouvernance universitaire						
Formation des responsables en administration universitaire	Elaboration de modules de formation en gouvernance universitaire Organisation de séances de formation en gouvernance universitaire à l'endroit des responsables des universités	MESR	UNIVERSITES	Les responsables universitaires sont formés en administration	Dès la première année de mise en œuvre de la politique	Coût de mécanismes d'assurance qualité Etude du coût d'un dispositif de formation et d'accompagnement

Tableau 6 : Plan de mise en œuvre : Axe stratégique 3 : Professionnalisme des enseignants

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Redevabilité des enseignants						
Instituer un mécanisme de reddition de comptes de la performance des enseignants et éducateurs						
Prise des textes administratifs	Mise en place d'une commission technique	Ministères en charge de l'éducation	DRH (des ministères)	Les enseignants et éducateurs rendent compte		.Sans coût
Evaluer la performance de l'enseignant : - A l'intérieur de l'établissement par les apprenants bénéficiaires directs des services de l'enseignant ; et Par le supérieur hiérarchique immédiat A l'externe par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs ou autres corps de contrôle.						
Définition/Elaboration d'un dispositif intégral d'auto-évaluation et d'évaluation des performances des différents maillons de la chaîne de la communauté éducative et des mesures de reddition de comptes	Mise en place d'une commission technique Etude de faisabilité	Ministères en charge de l'éducation	DRH/DAC/ Directions d'évaluation/ Directions d'enseignement (des ministères) UNIVERSITES	Les différents maillons de la chaîne de la communauté éducative sont régulièrement évalués	Dès la première année de mise en œuvre de la politique	.Sans coût
Représentation des enseignants et dialogue social						

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
Institutionnaliser l'actuel Cadre Permanent de Concertation (CPC) avec des démembrements aux niveaux local, préfectoral et régional à l'instar des autres pays de l'UEMOA						
Création d'un cadre législatif et réglementaire pour le dialogue social inclusif dans le secteur de l'éducation et de la formation	Mise en place d'une commission technique Etude de faisabilité	Ministères en charge de l'éducation	DRH/DAC (des ministères) Syndicats Assemblée Nationale	Le cadre national de dialogue social inclusif est fonctionnel	Première année de mise en œuvre de la politique	.Coût d'élaboration et de réalisation d'un plan pluriannuel de formation de membres des syndicats
Renforcer les capacités des responsables syndicaux et autres acteurs des cadres de concertation des différents sous-secteurs						
Formations périodiques des membres des syndicats à la connaissance des politiques et plans sectoriels de l'éducation, aux techniques de négociation, etc.	Mise en place d'une commission technique Etude de faisabilité	Ministères en charge de l'éducation	DRH/DAC (des ministères) UNIVERSITES Syndicats	Les membres des syndicats sont périodiquement formés à la connaissance des politiques et plans sectoriels de l'éducation, aux techniques de négociation	Dès la première année de mise en œuvre de la politique	.Coût d'élaboration et de réalisation d'un plan pluriannuel de formation de membres des syndicats
Maximiser l'appui technique et la coopération multiforme des PTF et OSC, comme l'EI, le BIT, le PME, etc. en matière d'opportunités de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants						

Activités	Tâches	Responsables	Acteurs associés ou impliqués	Produits attendus	Calendrier	Eléments de coût
<p>Développement d'un programme permanent de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants en partenariat avec les PTF et OSC</p> <p>Développement de réseautage des opérateurs d'AENF pour appuyer les acteurs de terrain</p>	<p>Mise en place d'une commission technique</p> <p>Etude de faisabilité</p>	<p>Ministères en charge de l'éducation</p>	<p>DRH/DAC (des ministères)</p> <p>UNIVERSITES</p> <p>Syndicats</p>	<p>Un programme permanent de formation et de soutien aux syndicats et représentations d'enseignants est élaboré en partenariat avec les PTF et OSC</p> <p>les opérateurs d'AENF sont mis en réseau pour appuyer les acteurs de terrain</p>	<p>Dès la première année de mise en œuvre de la politique</p>	<p>Coût d'élaboration et de réalisation d'un plan pluriannuel de formation de membres des syndicats</p>
Créer un cadre permanent de dialogue et de concertation périodique dans l'enseignement supérieur						
<p>Prise des dispositions</p>	<p>Mise en place d'une commission technique</p> <p>Etude de faisabilité</p>	<p>MESR</p>	<p>UNIVERSITES</p> <p>ENS</p> <p>Syndicats d'enseignants</p>	<p>un cadre permanent de dialogue et de concertation périodique est fonctionnel dans l'enseignement supérieur</p>	<p>Dès la première année de mise en œuvre de la politique</p>	<p>.Sans coût</p>

Références bibliographiques

Anderson, L. W. (2004). *Accroître l'efficacité des enseignants*. (Principes de la planification de l'éducation, n°79). Paris: IPE-UNESCO.

MEN (Ministère de l'Éducation Nationale) (1975). *La Réforme de l'enseignement au Togo, forme condensée*. Lomé

MEPS (Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire) (2005). *Plan d'action national de l'éducation pour tous (2005-2015)*. Lomé.

MEPS (Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de l'Alphabétisation) (2008-2017). *Annuaire des statistiques scolaires*. Lomé.

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (2005). *Le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité*. Paris: OCDE.

OIT/UNESCO (2008). *Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) et recommandation de l'UNESCO concernant le personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997) avec le guide de l'utilisateur*. Paris : UNESCO. Disponible sur : <http://www.unesco.org/education/hed/publications/fr/index.html> [29.01.2018]

PASEC (2015). *PASEC 2014 - Performances des systèmes éducatifs en Afrique sub-saharienne francophone. Compétences et facteurs de réussite scolaire au primaire*. PASEC, CONFEMEN. Dakar

Pôle de Dakar (2013). *Diagnostic du système éducatif togolais*. RESEN.

République Togolaise (2009). *Plan sectoriel de l'éducation 2010-2020. Nouvelle politique pour maximiser la contribution de l'éducation au développement économique et social du pays*. Lomé

République Togolaise (2014). *Plan sectoriel de l'éducation PSE 2014-2025. Amélioration de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation au Togo*. Lomé

République Togolaise, Ministère de l'Eseignement Supérieur et de la Recherche (2017). *Loi n° 2017-005 du 19 juin 2017 d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche*.

UNESCO (2016). *Guide d'élaboration de politiques sur les enseignants*.

Annexes

L'Équipe de coordination

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Structure
1	M. LAWSON Boèvi Dodzi	Directeur des ressources humaines Point focal pays de l'Equipe spéciale internationale sur les enseignants	DRH/MEPSFP
2	M. AKAKPO-NUMADO Séna Yawo	Secrétaire technique permanent Point focal pour l'enseignement supérieur	STP-PSE INSE/Université de Lome
3	Mme ADAM-TSAR Essogbaré épse ALABA	Directrice de l'enseignement technique Point focal pour l'enseignement technique et la formation professionnelle	DEST/METFP

L'Equipe des rédacteurs

N°	Nom et Prénoms	Fonction	Structure
1	M. ZOGBEMA Komla A. Jervis	Directeur de la planification 1^{er} rapporteur de l'ETN	DPPE/MESR
2	M. N'GUISSAN Kossi Emile	Inspecteur d'ETFP, Chargé de programmes au STP 2^{ème} rapporteur de l'ETN	STP-PSE

3	M. AMOUZOU-GLIKPA Amévor	Enseignant chercheur	FSSH & INSE Université de Lomé
4	M. APEMAGNON Kokouvi	Directeur	CNESA MEPSFP
5	M. AWOKOU Kokou	Enseignant chercheur	INSE Université de Lomé
7	M. DARA-AHATO Dotsè	Inspecteur	DF/MEPSFP
8	M. KUAWO Candide Achille A.	Enseignant chercheur	INSE Université de Lomé
9	M. SOUMANOU Moutala	Chargé d'études	DE MEF
10	M. TSALI Kossi Kpomégni	Directeur adjoint	DPEE MEPSFP
11	M. TCHABLE Boussanlègue	Enseignant chercheur	FLESH Université de Kara
12	M. YABOURI Namiyate	Enseignant chercheur	INSE Université de Lomé

Le consultant

M. ADOTEVI Jean Adoté-Bah, Expert de l'UNESCO

L'équipe technique nationale (ETN)

1	LAWSON	Boèvi Dodzi	DRH/MEPSFP
2	AKAKPO-NUMADO	Séna Yawo	STP/PSE ; UL/MESR
3	ADAM-TSAR épouse ALABA	Essogbaré	DEST/METFP
4	ZOGBEMA	Jervis	DPPE/MESR
5	N'GUISSAN	Kossi Emile	STP/PSE
6	KABERUKA	Léon	MEPSFP
7	AMAGLO	Kossivi	DAF/MEPSFP
8	LANTOMEY	Koffi Ouboènalè	DEPP/MEPSFP
9	ALEGBEH	Tapha	DESG/MEPSFP
10	TSALI	Kossi Kpomégni	DPEE/MEPSFP
11	BIYAO	Kokou Essohana	DF/MEPSFP
12	APEMAGNON	Kokouvi	CNES/MEPSFP
13	ADEDJE	Kwami Ayité	STP/MEPSFP
14	DARA AHATO	Yawo Dotsè	DF/MEPSFP
15	PERE	Talaki	DRE Golfe/MEPSFP
16	GUINHOUYA	Kodjovi Dzifanou	DRH/MEPSFP
17	AHIYA	Barakpété	MEPSFP
18	SOUMANOU	Moutala	MEF
19	TCHABI-DJOGOU	Aboudou Raouf	MEF
20	FANKEBA	Souradji	MPD
21	ADJAKLO	Kokou	DSRP/METFP
22	FOLI-ABOUSSA	Ekué Situvi	DAF/METFP
23	NYAWUAME	Eugène	CS-ETFPMETFP
24	KLUVI	Kokou	DRH/METFP
25	BOUKA	Kodjo Dosseh	STP/PSE
26	TCHAKOU	Kokou Messan	DAAF/MESR
27	KOUAWO	Candide Achille A.	UL/MESR

28	AWOKOU	Kokou	UL/MESR
29	TCHABLE	Boussanlègue	UK/MESR
30	AVEGNON	Delali	ENS/MESR
31	FANTCHEDE	Ambroise Kokou	MAEH
32	YABOURI	Namiyate	INSE
33	SALOKOFFI	Kodjo	MCCSFC
34	SIGNAN	Sama	MASPFA
35	EKLU-KOUEVANU	Ayéfé Rosalie	MASPFA
36	LANDOUKPO	Mawolo	REPRESENTANT DES SYNDICATS DES ENSEIGNANTS
37	AMOUZOU-GLIKPA	Amévor	MESR