



Soutenir les enseignants par l'élaboration de politiques

Leçons de l'Afrique subsaharienne

L'UNESCO : chef de file pour l'éducation

L'éducation est la priorité absolue de l'UNESCO car c'est un droit humain fondamental qui constitue la pierre angulaire de la paix et du développement durable. L'UNESCO est l'agence des Nations Unies spécialisée pour l'éducation. Elle assure un rôle moteur aux niveaux mondial et régional pour renforcer le développement, la résilience et la capacité des systèmes nationaux d'éducation au service de tous les apprenants. L'UNESCO dirige également les efforts pour répondre aux défis mondiaux actuels par le biais de l'apprentissage transformateur, en mettant particulièrement l'accent dans toutes ses actions sur l'égalité des genres et l'Afrique.



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

L'agenda mondial Éducation 2030

En tant qu'institution des Nations Unies spécialisée pour l'éducation, l'UNESCO est chargée de diriger et de coordonner l'agenda Éducation 2030, qui fait partie d'un mouvement mondial visant à éradiquer la pauvreté, d'ici à 2030, à travers 17 Objectifs de développement durable. Essentielle pour atteindre chacun de ces objectifs, l'éducation est au cœur de l'Objectif 4 qui vise à « **assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie** ». Le Cadre d'action Éducation 2030 définit des orientations pour la mise en œuvre de cet objectif et de ces engagements ambitieux.



Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Education 2030

L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (ou Équipe spéciale sur les enseignants) est une alliance mondiale et indépendante. Ses membres sont des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales, des organisations internationales de développement, des organisations de la société civile, des organisations du secteur privé et des organismes du système des Nations Unies, qui travaillent ensemble pour promouvoir les questions relatives aux enseignants.

Le Secrétariat de l'Équipe spéciale sur les enseignants se trouve au Siège de l'UNESCO, à Paris.

Publié en 2024 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© UNESCO 2024

ISBN 978-92-3-200310-2



Œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'Archive ouverte de libre accès UNESCO (<https://www.unesco.org/fr/open-access/cc-sa>).

La présente licence s'applique exclusivement aux contenus textes de la publication. L'utilisation de contenus n'étant pas clairement identifiés comme appartenant à l'UNESCO devra faire l'objet d'une demande préalable d'autorisation auprès de l'UNESCO (publication.copyright@unesco.org).

Les images marquées d'un astérisque (*) ne sont pas couvertes par la licence CC-BY-SA et ne peuvent en aucune façon être reproduites sans l'autorisation expresse des détenteurs des droits de reproduction.

Titre original : *Supporting teachers through policy development: Lessons from sub-Saharan Africa*.
Publié en 2023 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO et de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

Pour citer cette publication : UNESCO & L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2024. *Soutenir les enseignants par l'élaboration de politiques. Leçons de l'Afrique subsaharienne*. Paris: UNESCO.

Traduction : UNESCO

Photo de couverture : Kehinde Olufemi Akinbo/Shutterstock.com*

Pictogrammes des pages intérieures : SafanaArt/Shutterstock.com*; Aha-Soft/Shutterstock.com*; RedlineVector/Shutterstock.com*

Mise en page et impression dans les ateliers de l'UNESCO

Imprimé en France

Il est essentiel de mettre en place des politiques efficaces concernant les enseignants afin d'atteindre les objectifs de développement durable

Les enseignants sont le facteur le plus important au niveau de l'école contribuant à une éducation de qualité. Or, on estime qu'il faut 69 millions d'enseignants supplémentaires pour atteindre la cible 4.c des Objectifs de développement durable, à savoir accroître le nombre d'enseignants qualifiés, en particulier dans les contextes à faible revenu, et réaliser l'agenda Éducation 2030.

Élaborer des politiques globales et complètes relatives aux enseignants, qui soutiennent une gestion coordonnée des effectifs d'enseignants, est une étape importante pour s'assurer que les pays puissent tenir leur engagement d'assurer une éducation de qualité. Forte de ce constat, et afin d'aider les décideurs et les responsables de l'éducation au niveau des pays, l'Équipe spéciale sur les enseignants et l'UNESCO ont rédigé le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante.

La présente publication partage l'expérience de neuf pays d'Afrique subsaharienne ayant utilisé le Guide. Elle contient de nouveaux éclairages et enseignements sur les principaux processus, le contenu, la structure et le soutien nécessaires pour mettre au point des politiques relatives aux enseignants qui tiennent compte des objectifs nationaux et s'inscrivent dans des cadres politiques plus larges.

Vous trouverez également des recommandations à l'intention des décideurs nationaux et des partenaires de développement concernant la façon dont ils peuvent améliorer leur soutien à l'élaboration des politiques relatives aux enseignants, y compris sur la manière dont le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante lui-même peut être complété pour répondre à l'évolution des besoins.



Soutenir les enseignants par l'élaboration de politiques

Leçons de l'Afrique subsaharienne

$420 \div 10$
 $2340 \div 10$
 $84 \div 10$



\times or \star multiplication	\div or $/$ division
$>$ greater than	\geq greater than or equal to
\ll less than	\leq less than or equal to
\equiv congruent	α alpha



Table des matières

Liste des tableaux	8
Liste des encadrés	9
Liste des figures	9
Sigles et acronymes.....	10
Avant-propos.....	12
Remerciements.....	13
Résumé	14
Partie 1. Introduction	17
1.1 Contexte.....	17
1.2 Structure du rapport.....	17
1.3 Modalités de l'examen	18
Partie 2. Placer les enseignants au cœur de l'agenda mondial de l'éducation	19
2.1 Objectifs et instruments internationaux et régionaux concernant les enseignants.....	19
2.2 Le déficit qualitatif et quantitatif d'enseignants	19
2.3 Placer les enseignants au cœur du travail d'élaboration des politiques.....	20
Partie 3. Processus d'élaboration, soutien et contenu de la politique relative aux enseignants : description d'ensemble et synthèse.....	22
3.1 Gestion d'un processus d'élaboration des politiques fondé sur la collaboration	22
Structures et mécanismes visant à garantir la participation des parties prenantes.....	23
Associer les parties prenantes à l'élaboration de la politique.....	25
Participation des enseignants et de leurs représentants.....	27
3.2 Utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante.....	28
Contenu : neuf dimensions jugées utiles par les pays	28
Processus : le Guide utilisé par les pays pour orienter leurs consultations	29
Points à améliorer	29
Utilisation de ressources complémentaires	31
3.3 Soutien des partenaires nationaux et internationaux au processus d'élaboration de la politique.....	31
Soutien des partenaires de développement	31
Ateliers régionaux.....	32
Soutien provenant d'autres programmes existants.....	32
3.4 Analyse du contenu de la politique nationale dans un échantillon de pays	33
Définir la vision portée par la politique relative aux enseignants	33
Contenu de la politique : adapter les dimensions du Guide.....	35
Mise en œuvre de la politique relative aux enseignants.....	36

Part 4. Synthèse des études de cas par pays	37
4.1 Bénin.....	37
4.2 Burkina Faso.....	39
4.3 Ghana	43
4.4 Guinée.....	46
4.5 Lesotho	49
4.6 Madagascar.....	53
4.7 Malawi.....	55
4.8 Togo.....	58
4.9 Ouganda	61
Partie 5. Principales conclusions et recommandations	65
5.1 Principales conclusions.....	65
Processus d'élaboration de la politique.....	65
Contenu des politiques nationales relatives aux enseignants.....	66
Utilisation du Guide.....	66
Soutien des partenaires	67
5.2 Recommandations	67
Gouvernements nationaux.....	68
Partenaires de développement	69
Équipe spéciale sur les enseignants et UNESCO	69
Appendice 1 : Examen de l'enquête sur l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants	70
Appendice 2 : Déroulement des entretiens.....	72
Bibliographie	73

Liste des tableaux

Tableau 1. Phases atteintes par les pays dans l'élaboration d'une politique relative aux enseignants.....	23
Tableau 2. Améliorations au Guide proposées par pays	30
Tableau 3. État d'avancement et contenu de la politique nationale relative aux enseignants	33
Tableau 4. Adaptation par le Togo des dimensions de la politique enseignante du Guide	35
Tableau 5. Normes d'enseignement dans les politiques nationales.....	36
Tableau 6. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Bénin selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	37
Tableau 7. Politiques nationales du Bénin, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants	38
Tableau 8. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Burkina Faso selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	40
Tableau 9. Politiques nationales du Burkina Faso, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants	41

Tableau 10.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Ghana selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	44
Tableau 11.	Politiques nationales du Ghana, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants	44
Tableau 12.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants en Guinée selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	47
Tableau 13.	Politiques nationales de la Guinée, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants.....	47
Tableau 14.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Lesotho selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	50
Tableau 15.	Politiques nationales du Lesotho, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants.....	50
Tableau 16.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants à Madagascar selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	53
Tableau 17.	Politiques nationales de Madagascar, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants.....	54
Tableau 18.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Malawi selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	56
Tableau 19.	Politiques nationales du Malawi, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants	57
Tableau 20.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Togo selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	58
Tableau 21.	Politiques nationales du Togo, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants.....	59
Tableau 22.	Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants en Ouganda selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible.....	61
Tableau 23.	Politiques nationales de l’Ouganda, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants.....	62

Liste des encadrés

Encadré 1.	Structures politiques propres à certains pays.....	24
Encadré 2.	Exemples de dialogue dans les pays	24
Encadré 3.	Le soutien gouvernemental au Ghana et en Ouganda.....	26
Encadré 4.	Défis propres à certains pays concernant le processus d’élaboration de la politique	26
Encadré 5.	Participation des enseignants et de leurs syndicats	27
Encadré 6.	Questions de mise en œuvre et élaboration d’une politique : deux sujets distincts.....	30
Encadré 7.	Visions portées par les différentes politiques nationales relatives aux enseignants.....	34

Liste des figures

Figure 1.	Cadre conceptuel : la qualité des enseignants et les facteurs qui l’influencent	21
Figure 2.	Structures et mécanismes du processus d’élaboration de la politique – membres du comité directeur.....	23
Figure 3.	Participation des parties prenantes au processus d’élaboration de la politique	25

Sigles et acronymes

UA-CESA	Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique de l'Union africaine
BMZ	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
CapED	Programme de développement des capacités pour l'éducation
CITE	Classification internationale type de l'éducation
CNSE	Coordination nationale des syndicats de l'éducation
DFID	Ministère du développement international
ETN	Équipe technique nationale
FDP	Forum de dialogue politique
FPC	Formation professionnelle continue
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IDH	Indice de développement humain
IE	Internationale de l'éducation
IIRCA	Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
NPO	Administrateur national du projet
NTI	Initiative norvégienne sur les enseignants
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PFN	Point focal national
PMFP	Projet de modernisation de la fonction publique (Lesotho)
PND	Plan national de développement
PNDPE	Politique nationale de développement de la petite enfance
PSE	Plan sectoriel d'éducation
REEF	Rapport élèves/enseignant formé
RESEN	Rapport d'État d'un système éducatif national
SABER	Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation
SNAQUE	Document de stratégie nationale sur la question des enseignants 2021-2025
TISSA	Initiative pour les enseignants en Afrique subsaharienne
TSD	Département des services relatifs aux enseignants
TTF	Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030
TTISSA	Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels

PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Avant-propos

Au niveau de l'école, les enseignants constituent le principal facteur de la qualité de l'éducation. Cependant, la profession d'enseignant est confrontée à de nombreuses difficultés, qui doivent être surmontées si l'on veut atteindre les cibles et les objectifs mondiaux en matière d'éducation. De nombreuses régions du monde connaissent des pénuries d'enseignants, les classes sont surchargées, et les enseignants sont mal préparés, submergés de travail, démotivés et sans soutien, ce qui menace l'apprentissage et le bien-être des élèves. Ce « déficit d'enseignants » qualitatif et quantitatif compromet notre capacité à atteindre le quatrième objectif de développement durable du Programme 2030, à savoir « assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

Une mesure importante à prendre pour que les pays puissent tenir leur engagement d'assurer une éducation de qualité est d'élaborer des politiques globales et complètes relatives aux enseignants afin de faciliter une organisation et une gestion plus efficaces du corps enseignant. L'élaboration de politiques complètes se fonde sur l'idée selon laquelle tous les enseignants doivent travailler dans un système éducatif comprenant des politiques cohérentes et homogènes qui les aident à développer pleinement leurs talents et leur vocation en faisant de l'apprentissage et du bien-être une réalité pour chaque élève.

Cela étant entendu, l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'Éducation 2030 (Équipe spéciale sur les enseignants, TTF) et l'UNESCO ont rédigé le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante afin d'aider les décideurs et les responsables de l'éducation au sein des pays à mettre au point des politiques relatives aux enseignants fondées sur des données probantes, en tant que parties intégrantes des plans et politiques nationaux pour le secteur de l'éducation. Le Guide propose une approche globale et énonce neuf dimensions interdépendantes que les pays doivent prendre en considération lorsqu'ils élaborent leurs propres politiques.

Le présent rapport décrit l'expérience de neuf pays d'Afrique subsaharienne qui ont utilisé le Guide pour élaborer leurs politiques relatives aux enseignants, et dont les méthodes ont permis de compléter cet ouvrage. Les enseignements tirés de ces expériences sont importants, notamment trois aspects qui semblent communs aux initiatives politiques examinées. Tout d'abord, les processus d'élaboration des politiques et de prise de décisions concernant les enseignants doivent impliquer les enseignants par le biais d'un dialogue social suivi. Ce processus peut prendre du temps, mais ce temps doit être investi si l'on veut que la politique soit un succès. Ensuite, l'élaboration de politiques relatives aux enseignants est une affaire de partenariats, entre différents membres de la communauté éducative, différents ministères et, dans plusieurs cas, avec le soutien d'acteurs internationaux. Enfin, l'élaboration d'une politique ne doit pas marquer la fin du processus, mais le début ; les pays ne doivent pas se contenter de concevoir des politiques, ils doivent en calculer le coût en détail et les mettre en œuvre.

Nous espérons que les enseignements qui figurent dans la présente publication permettront d'éclairer encore davantage les processus d'élaboration des politiques relatives aux enseignants à travers le monde. L'Équipe spéciale sur les enseignants, par l'intermédiaire de tous ses membres, continuera de fournir les outils dont les pays ont besoin non seulement pour élaborer des politiques globales, mais aussi pour en calculer le coût et les mettre en œuvre. Nous continuerons de plaider pour que l'importance du métier d'enseignant soit reconnue – cette reconnaissance devant se traduire par un financement adéquat de la profession dans son ensemble. Tant que cela ne sera pas une réalité, les ambitions mondiales de mettre en place une éducation inclusive, de qualité et transformatrice ont peu de chances de se concrétiser.



Dr. Heike Kuhn

Cheffe de la Division « Éducation », BMZ, Allemagne
Coprésidente du Comité directeur de l'Équipe spéciale sur les enseignants



M. Tinti Rabotapi

Directeur principal, Ministère de l'éducation de base de l'Afrique du Sud

Coprésident du Comité directeur de l'Équipe spéciale sur les enseignants

Remerciements

La présente publication étudie la façon dont les ministères de l'éducation ont été soutenus lors de l'élaboration de politiques relatives aux enseignants dans neuf pays d'Afrique subsaharienne. En particulier, elle examine l'utilisation et la mise en œuvre par les pays du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et de son résumé, lesquels ont été élaborés entre 2015 et 2019 par l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (TTF) et ses partenaires afin d'encourager l'élaboration de politiques globales concernant les enseignants (UNESCO-TTF, 2019).

L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, ou Équipe spéciale sur les enseignants (TTF), souhaite remercier de leur contribution les deux auteurs et spécialistes internationaux qui ont apporté un soutien technique à la présente étude, à savoir Yusuf Sayed, professeur d'éducation internationale et de politique de développement à la School of Education and Social Work (Université de Sussex), et Jean Adotevi, expert spécialisé dans l'éducation dans les pays en développement. Nous remercions également Emilia Soto Echeverri et Aditi Desai, qui ont accompagné la rédaction de plusieurs manuscrits. Enfin, la TTF exprime sa gratitude à Justine Doody, qui a corrigé la publication, et à Cathy Nolan, qui a procédé à la révision finale.

La présente publication se fonde sur le travail de neuf pays membres de la TTF dans le cadre d'un projet de 2019 qui visait à examiner leur utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante lors de la mise en place d'une telle politique. La TTF salue les contributions des points focaux de chaque pays, qui ont notamment fourni des informations essentielles par le biais d'entretiens et de la réalisation d'une enquête : Alice Mingninou (Bénin), Minata Ouedraogo (Burkina Faso), Néné Fatou Diallo (Guinée), Yaw Afari Ankomah (Ghana), Phae Monaheng Mariti (Lesotho), Theophile Rabenandrasana (Madagascar), Mary Chivala Phiri-Chirwa (Malawi), Boèvi Dodzi Lawson et Sena Yawo Akakpo-Numado (Togo) et Jane Egau Okou (Ouganda).

La publication a été coordonnée par Peter Wallet, du secrétariat de la TTF, sous la direction de Carlos Vargas Tamez. Elle a également bénéficié d'une relecture menée par une équipe d'experts internationaux, que nous remercions : Aidan Mulkeen, Université de Maynooth ; Shem Bodo, responsable principal des programmes, Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) ; et Dennis Sinyolo, Directeur du bureau régional Afrique de l'Internationale de l'éducation (IE).

En outre, un certain nombre de collègues de l'UNESCO des bureaux hors Siège et du Siège ont passé en revue la publication et ont proposé des améliorations. Il s'agit notamment de collègues de l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IIRCA), parmi lesquels Yumiko Yokozeki, Saliou Sall et Victoria Kisaakye Kanobe, ainsi que de collègues des bureaux régionaux : Salifou Abdoulaye, Carolyn Medel Anonuevo, Bazongo Bagnikoue, Mamadou Dian Diallo, Awol Endris, Scheherazade Feddal, Corinne Moussa, Prosper Nyavor, Regine Priso, Raymondine Rakotondrazaka, Mamadou Lamine Sow, Yves Nantille, Davide Ruscelli, Ernest Wesley-Otoo et Yves Yenkone. Concernant le Siège de l'UNESCO, nous saluons les contributions de Gwang-Chol Chang, Zenab Choug, Valérie Djoze, Sonia Guerriero et Florence Ssereo.

Résumé

La fragmentation des politiques relatives aux enseignants nuit aux efforts des décideurs pour élaborer des solutions cohérentes et efficaces concernant les enseignants. Malheureusement, cette situation reste courante dans de trop nombreux pays. Compte tenu du coût élevé de la préparation, de la rémunération et de l'accompagnement des enseignants, en particulier dans les pays qui manquent chroniquement de ressources pour atteindre les objectifs internationaux, régionaux et nationaux, la mise en place d'une politique globale et complète concernant les enseignants est un moyen crucial pour soutenir et dispenser une éducation de qualité dont la clé de voute est un enseignement et des enseignants de qualité.

Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante, ci-après dénommé « le Guide », a été publié en 2019 par l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 en collaboration avec l'UNESCO. Il s'agit d'un outil utile pour orienter les efforts au niveau national. L'examen des initiatives récemment menées en Afrique subsaharienne pour mettre en place des politiques relatives aux enseignants décrit les bonnes pratiques et les enseignements que d'autres pays peuvent adapter et appliquer à leur propre contexte. Cette étude couvre les méthodes utilisées lors de l'élaboration des politiques, la façon dont le Guide a été utilisé, le contenu qui a été créé dans le cadre des politiques nationales, et la manière dont les partenaires nationaux et internationaux ont accompagné les pays au cours du processus d'élaboration des politiques. Les pays participants étaient le Bénin, le Burkina Faso, le Ghana, la Guinée, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, l'Ouganda et le Togo.

Les gouvernements ont établi des cadres de collaboration associant diverses parties prenantes au dialogue sur les politiques et à leur rédaction, ce qui s'est avéré important pour garantir la représentation du plus large éventail possible de points de vue, ainsi que la pluralité des voix. Le processus de dialogue sur les politiques s'est en grande partie déroulé dans le cadre d'ateliers stratégiques et de réunions d'équipes organisés au niveau des pays, la fréquence et la participation des parties prenantes aux ateliers et aux réunions variant selon les pays. Le dialogue sur les politiques a impliqué diverses commissions de la fonction publique et de l'enseignement, des responsables et des inspecteurs régionaux de l'éducation, ainsi que d'autres représentants de la fonction publique concernés. Il est indispensable de prendre en considération les points de vue des enseignants lors de l'élaboration des politiques pour garantir leur adhésion, ce qui est d'autant plus important qu'ils sont en première ligne de la mise en œuvre des politiques éducatives. Par conséquent, élément clé de la réussite, la collaboration a également compris un dialogue social impliquant des discussions directes entre les gouvernements et les enseignants par le biais de leurs représentants élus, tels que les syndicats ou les associations d'enseignants, et les directeurs/chefs d'établissement et leurs associations. Toutefois, les données montrent que le dialogue social a été limité dans certains pays, ce qui a nui à la vaste collaboration nécessaire à l'élaboration de politiques communes.

Sur le plan structurel, deux équipes clés ont fait leur apparition dans les différents pays pour gérer les processus d'élaboration des politiques. Il y avait d'abord le comité directeur, qui donnait des orientations stratégiques et assurait la supervision. Il était composé d'une équipe de base de décideurs de haut niveau issus des ministères et services gouvernementaux concernés, ainsi que de représentants des syndicats d'enseignants, des instituts de formation des enseignants, des universités, des organisations de la société civile et du secteur privé. Il y avait ensuite le comité technique, qui rendait compte au comité directeur et était chargé au quotidien de rédiger la politique. Il était composé de spécialistes techniques issus des mêmes organisations et entités. Les répondants de tous les pays ont déclaré que leur processus était inclusif et transparent et que les parties prenantes étaient impliquées efficacement du début à la fin ; cependant, des problèmes de procédure sont apparus et les pays ont tenté d'y apporter des solutions.

La majorité des pays ont considéré que le Guide était pratique, facile à utiliser et pertinent pour élaborer une politique relative aux enseignants dans leur contexte. Comme le suggère le Guide, les pays qui ont élaboré une politique relative aux enseignants ont établi un lien entre l'ambition et la stratégie de cette politique d'une part, et leur politique ou plan global d'éducation et son cadre de développement social et macroéconomique d'autre part. Chaque pays a également inclus dans sa politique nationale relative aux enseignants les neuf grandes dimensions interdépendantes pour l'élaboration d'un cadre stratégique global énoncées dans le Guide. Ces dimensions sont le recrutement et la rétention des enseignants ; la formation (initiale et continue) des enseignants ; le déploiement ; la structure de carrière et le parcours professionnel ; les conditions d'emploi et de travail des enseignants ;

la gratification et la rémunération des enseignants ; les normes d'exercice de la profession enseignante ; la responsabilité pédagogique ; et la gouvernance scolaire. Pour l'ensemble des pays, les dimensions ont constitué un socle qui les a aidés à façonner l'objectif et les principes généraux de la politique relative aux enseignants. En outre, grâce à un processus de réflexion et de collaboration, ces dimensions ont été adaptées et articulées de manière thématique autour de différents axes stratégiques nationaux. En raison de la structure thématique du Guide, les dimensions ont également constitué un cadre pour l'organisation des processus de consultation, y compris pour la définition des rôles des acteurs, des procédures et des étapes importantes.

Il s'est avéré que plusieurs pays avaient des besoins supplémentaires pour l'élaboration de leur politique relative aux enseignants du fait de problématiques – existantes ou nouvelles – propres à leur contexte. Par conséquent, les pays ont ajouté des dimensions dans leur politique relative aux enseignants. Ces dimensions concernaient des domaines tels que le dialogue social et l'autonomie des enseignants, ainsi que les thèmes transversaux de l'inclusion et du genre. Certains pays ont utilisé le Guide pour traiter la question de la mise en œuvre dans le cadre de leur politique relative aux enseignants, tandis que d'autres ont élaboré des plans de mise en œuvre totalement distincts. Dans l'ensemble, les pays ont reconnu que le Guide était un document évolutif, et ont formulé des suggestions visant à l'améliorer en intégrant de nouvelles dimensions, des thèmes transversaux ou des outils pouvant faciliter son utilisation.

Les partenaires de développement, notamment les organisations internationales, les organismes d'aide bilatérale et les organisations de la société civile, ont joué un rôle déterminant en aidant les pays à élaborer des politiques relatives aux enseignants, en leur apportant un soutien financier et technique et en contribuant à la coordination globale. Les organisations internationales jouent également un rôle clé en favorisant les forums internationaux et les espaces de discussion qui permettent davantage d'apprentissage et de partage sur les politiques, et donnent ainsi la possibilité aux pays d'apprendre les uns des autres et d'adapter leurs politiques au contexte national. Si une politique structurée et le dialogue social sont indispensables pour élaborer une politique relative aux enseignants, il importe de ne pas négliger le rôle et l'influence du soutien apporté par les donateurs dans le cadre d'initiatives en cours, telles que des programmes de renforcement des capacités destinés aux enseignants, aux chefs d'établissement et au reste du personnel éducatif, qui sont susceptibles d'être transposées à plus grande échelle et de fournir des enseignements pour l'élaboration des politiques.

Élaborer une politique globale et complète concernant les enseignants est une première étape clé pour la mise en place d'un corps enseignant de qualité et l'accélération des progrès dans la réalisation de l'ODD 4, mais le projet exige une volonté politique et l'adhésion des autorités. Le travail doit être effectué par le Ministère de l'éducation, mais il convient d'y associer les ministères des finances et du travail pour garantir des politiques viables, applicables et respectant les conditions de travail adéquates minimales. C'est pour cela que le coût des politiques relatives aux enseignants doit être calculé dès le début et tout au long du processus.

Pour élaborer une politique efficace, il faut un cadre de collaboration bien planifié, assorti de structures et de procédures solides et assignant des missions au sein du groupe le plus large possible de parties prenantes concernées. Le dialogue sur les politiques est un processus long, ce qui doit être pris en considération dans la planification en élaborant des calendriers réalistes, et en gardant à l'esprit que les consultations et les dialogues politiques et sociaux prennent du temps. Pour faire en sorte que les politiques globales et complètes relatives aux enseignants atteignent leurs objectifs, il convient d'élaborer des plans de communication efficaces pour que toutes les parties prenantes s'engagent à mettre en œuvre ces politiques, ainsi que des cadres de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès accomplis.

19	10
19	20
29	30
39	40
49	50
59	60
69	70
79	80
89	90
99	100

S
T
R
I
V
E

Wednesday, 29th March 2017
Maths 1

ROW
2

SPELLING
WORDS

Goal: Add with regrouping

1. Isaac cooks food for 45 minutes
and washes for 48 minutes.
How many minutes do Isaac's
tasks take together? 93

45 minutes
+ 48 minutes
93 minutes

2. $29 + 22 = \underline{51}$

$$\begin{array}{r} 29 \\ + 22 \\ \hline 51 \end{array}$$

3. $57 + 29 = \underline{\quad}$

5



Partie 1. Introduction

1.1 Contexte

Le présent rapport étudie la façon dont neuf pays d'Afrique subsaharienne ont mis en place des politiques relatives aux enseignants au niveau national. Plus particulièrement, il examine comment le *Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante*, ci-après dénommé « le Guide », a aidé les pays à définir des politiques nationales globales et complètes concernant les enseignants. Il analyse les processus d'élaboration et met l'accent sur la façon dont le Guide a permis de repérer les obstacles, d'identifier les bonnes pratiques et a donné des orientations pour la définition des politiques (UNESCO TTF, 2019). Le rapport fournit également des conclusions et des recommandations clés à l'intention des parties prenantes nationales pour l'élaboration de politiques ; à l'intention des partenaires sur les façons d'aider les pays ; ainsi qu'à l'intention de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (Équipe spéciale sur les enseignants, TTF) sur les façons de créer des synergies entre les différentes parties prenantes et d'améliorer le Guide et son utilisation.

Le Guide a été établi par la TTF en collaboration avec la Section du développement des enseignants de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). D'autres contributions et retours d'information ont été fournis par les instituts de l'UNESCO, les bureaux régionaux, le Comité directeur de la TTF et des partenaires externes¹.

Le Guide contient des informations indispensables concernant :

- le fait de placer une politique dans le contexte des cadres stratégiques nationaux existants ;
- les dimensions interdépendantes relatives aux enseignants ;
- les différentes phases de l'élaboration d'une politique ;
- la mise en œuvre de la politique.

1.2 Structure du rapport

La première section du présent rapport résume les informations générales importantes et la méthodologie utilisée pour examiner le travail d'élaboration des politiques nationales relatives aux enseignants.

La deuxième section explique pourquoi les enseignants doivent être placés au cœur de l'agenda mondial de l'éducation, notamment des cadres internationaux et régionaux, et comment la qualité des enseignants et de l'enseignement influence l'éducation.

La troisième section analyse en détail le processus d'élaboration des politiques, en donnant un aperçu des principes et de la méthodologie utilisés, puis en analysant et en synthétisant la manière dont les pays ont mené le processus. Par exemple, elle examine les mécanismes globaux de coordination et de gestion utilisés pour favoriser la collaboration et le dialogue avec toutes les parties concernées, dont les enseignants. Elle étudie les tendances en ce qui concerne la façon dont le Guide a été utilisé, ainsi que le soutien apporté aux pays par divers partenaires. Enfin, elle analyse le contenu de politiques dont l'élaboration par les pays est achevée.

La quatrième section présente des études de cas détaillées constituées pendant les recherches et couvrant le contexte du pays, le système éducatif national, le processus global d'élaboration des politiques, le contenu des politiques relatives aux enseignants et la manière dont le Guide a été utilisé.

La cinquième et dernière section fait part des principales conclusions et formule des recommandations spécifiques à l'intention des gouvernements et des partenaires de développement impliqués dans l'élaboration de politiques nationales relatives aux enseignants. Elle contient également des recommandations à l'intention de la TTF sur la façon d'améliorer le Guide et de renforcer son soutien aux pays lors de l'élaboration de ces politiques.

Les outils méthodologiques, y compris l'enquête et le questionnaire utilisé pour les entretiens avec les points focaux nationaux (PFN), figurent dans les appendices

¹ La version complète du Guide a été publiée fin 2019. Au moment des recherches, tous les pays avaient accès au minimum à la version résumée du Guide.

1.3 Modalités de l'examen

Le présent rapport examine et compare la façon dont les politiques relatives aux enseignants ont été élaborées dans neuf pays d'Afrique subsaharienne : le Bénin, le Burkina Faso, le Ghana, la Guinée, le Lesotho, Madagascar, le Malawi, l'Ouganda et le Togo.

Le Guide est un ouvrage qui a été rédigé pour aider les pays à concevoir une politique globale et complète relative aux enseignants, en utilisant une approche participative. Il énonce neuf dimensions, considérées comme particulièrement importantes, qu'il convient d'inclure dans une politique relative aux enseignants :

1. le recrutement et la rétention des enseignants ;
2. la formation (initiale et continue) des enseignants ;
3. le déploiement ;
4. la structure de carrière et le parcours professionnel ;
5. les conditions d'emploi et de travail des enseignants ;
6. la gratification et la rémunération des enseignants ;
7. les normes d'exercice de la profession enseignante ;
8. la responsabilité pédagogique ;
9. la gouvernance scolaire.

Le Guide montre que les politiques relatives aux enseignants doivent s'inscrire dans les contextes nationaux et les plans sectoriels d'éducation et être conformes aux priorités de développement. Il décrit les phases du processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants, de la définition des rôles et responsabilités clés à l'approbation de la politique par le gouvernement, et présente les mécanismes de mise en œuvre potentiels et les questions à traiter. Il a d'abord été publié dans une version résumée en 2015, et la version complète a été publiée à la fin de 2019. La version complète est disponible en [anglais](#), en [arabe](#), en [espagnol](#) et en [français](#).

Le présent rapport décrit le processus d'élaboration des politiques nationales à partir du Guide et d'autres ressources, dans le cadre du programme de travail de la TTF, ainsi que son rôle dans la réalisation de l'ODD 4 et de la cible 4.c : « D'ici à 2030, accroître nettement 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 ». Les recherches effectuées aux fins du présent rapport ont comporté une étude documentaire et des études de cas portant sur certains pays.

Les pays examinés incluent à la fois des pays soutenus par la TTF (Bénin, Guinée, Lesotho, Madagascar et Togo) et des pays couverts par l'Initiative norvégienne sur les enseignants (NTI)² (Burkina Faso, Ghana, Malawi et Ouganda). L'étude documentaire a consisté en un examen des politiques, des stratégies, des plans sectoriels d'éducation et des documents relatifs aux enseignants. La plupart des pays visés par l'examen disposaient déjà d'une politique nationale relative aux enseignants ou avaient entamé un processus d'élaboration d'une telle politique. Les PFN désignés au sein des ministères de l'éducation des pays participants ont fourni la documentation pertinente.

Afin de recueillir des informations supplémentaires dans chaque pays, on a demandé aux PFN de répondre à une enquête (Appendice 1) et on a mené des entretiens avec eux et avec plusieurs personnes clés du processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants, notamment des responsables politiques, des représentants des syndicats d'enseignants et des administrateurs nationaux de projets de l'UNESCO (NPO) (Appendice 2).

Les résultats préliminaires ont été présentés aux représentants de tous les pays participants lors du 12e Forum de dialogue politique organisé par la TTF à Dubaï (Émirats arabes unis), du 8 au 11 décembre 2019. Toutes les questions ont reçu une réponse et/ou des éclaircissements et les remarques pertinentes ont été incorporées dans le rapport final.

Un processus final de collecte de données et d'examen du rapport et des études de cas nationales a été mené en 2021 afin d'actualiser la situation de chaque pays, de rendre compte des éléments ultérieurs au 12^e Forum de dialogue politique et de valider les résultats précédents.

.....
2 La NTI est un projet coordonné par l'UNESCO et la TTF visant à renforcer la coopération multipartenaires afin de soutenir les politiques relatives aux enseignants et d'améliorer l'apprentissage. Elle a rassemblé des parties prenantes, dont l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, l'Internationale de l'éducation, le Partenariat mondial pour l'éducation, l'Organisation internationale du Travail, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et la Banque mondiale. Sa phase pilote a été menée entre 2017 et 2019. Voir <https://www.unesco.org/fr/education/teachers>.

Partie 2. Placer les enseignants au cœur de l'agenda mondial de l'éducation

2.1 Objectifs et instruments internationaux et régionaux concernant les enseignants

L'engagement pris par les pays en 2015 d'adopter les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, à atteindre dans le cadre de l'agenda Éducation 2030, représente l'évolution mondiale récente la plus marquante en faveur d'une amélioration de l'équité et du développement. L'ODD 4, consacré à l'éducation, vise à « assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Il comporte sept cibles axées sur les résultats de l'éducation, ainsi que trois mesures de mise en œuvre.

Le rôle des enseignants est traité dans les moyens de mise en œuvre, et plus précisément dans la cible 4.c, qui engage les pays à, « d'ici à 2030, accroître nettement 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 ». L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, ou Équipe spéciale sur les enseignants (TTF), se concentre sur la cible 4.c.

L'accent accru mis sur la qualité dans la Déclaration d'Incheon et le Cadre d'action Éducation 2030 (UNESCO, 2016a) attire à juste titre l'attention sur l'enjeu des enseignants, de l'enseignement et de la formation des enseignants³. Au niveau régional, un accent accru a également été placé sur les enseignants dans la Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique 2016-2025 de l'Union africaine (UA CESA) (Union africaine, 2016) et dans l'Agenda 2063 (Union africaine, 2015). Tout comme le cadre des ODD, la Stratégie de l'UA reconnaît le rôle essentiel joué par les enseignants dans la transformation de l'éducation. Un de ses objectifs clés est de revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité et la pertinence à tous les niveaux. À cet effet, la Stratégie cite les principales actions à mener, notamment recruter, former et déployer des enseignants bien qualifiés, promouvoir leur développement professionnel continu et leur inculquer le sens de l'engagement et de la responsabilité à l'égard de l'apprentissage. Parallèlement, le Cadre africain de qualification des enseignants pour la qualité, la comparabilité et la mobilité internationale des enseignants propose des compétences minimales pour les enseignants et des exigences minimales pour l'accès à la profession (Commission de l'Union africaine, 2019).

2.2 Le déficit qualitatif et quantitatif d'enseignants

La cible 4.c met en lumière le « déficit d'enseignants » au niveau mondial : pour atteindre l'ODD 4, il faudrait 69 millions d'enseignants supplémentaires d'ici à 2030 selon les projections relatives aux enseignants de l'Institut de statistique de l'UNESCO (UNESCO-ISU, 2016). De nouvelles projections, établies par la TTF en 2021, montrent que l'Afrique subsaharienne n'est pas en voie de répondre à la demande d'enseignants, puisqu'il faudrait encore recruter 16,5 millions d'enseignants supplémentaires d'ici à 2030 (TTF, 2022).

En outre, de nombreux enseignants ne sont pas correctement formés. Par exemple, la proportion mondiale d'enseignants possédant les qualifications minimales requises dans l'enseignement primaire et secondaire était de 83 % et 83 % en 2019, contre seulement 67 % et 61 % en Afrique subsaharienne. En outre, ces chiffres diminuent en Afrique subsaharienne depuis 2000 en raison du nombre croissant de prestataires de l'enseignement privé/communautaire, du recrutement d'enseignants contractuels et de budgets limités.

La TTF s'efforce de remédier à cette pénurie d'enseignants. L'accent mis sur les enseignants dans les cadres mondiaux et régionaux cités ci-dessus témoigne de la reconnaissance croissante de l'influence des enseignants et de l'enseignement sur les résultats de l'apprentissage. Par exemple, une analyse récente par la TTF des dernières données de l'Étude internationale sur les tendances de l'enseignement des sciences et des mathématiques (TIMSS) (2019) portant sur 64 pays à revenu élevé et intermédiaire montre que lorsque les enseignants ont atteint des niveaux d'éducation plus élevés, ont été formés à la pédagogie, ont bénéficié d'une formation professionnelle continue et ont plus d'années d'expérience de l'enseignement, leurs élèves obtiennent généralement de meilleurs résultats (TTF, 2021b). Bien qu'une multitude d'autres facteurs expliquent également l'obtention de meilleurs résultats par les élèves – des classes de taille plus modeste, un environnement scolaire plus riche, un meilleur accès aux TIC ou

3 Voir Sayed et Ahmed (2015) pour un examen approfondi.

encore des parents ayant un niveau d'éducation plus élevé –, les résultats suggèrent qu'il est nécessaire de réfléchir davantage à la manière d'aider les enseignants à dispenser un enseignement de qualité. Par ailleurs, ils démontrent la nécessité d'une meilleure cohésion et d'une plus grande cohérence au sein des politiques du secteur de l'éducation et entre ces politiques et celles des autres secteurs.

Le coût global des salaires des enseignants est un autre facteur clé pour souligner leur rôle dans les cadres mondiaux et régionaux. Les salaires des enseignants constituent la plus grosse part des budgets de l'éducation dans la plupart des pays ; souvent, ils en représentent même 90 % ou plus dans les pays à faible revenu (UNESCO-ISU, 2022b). Compte tenu de l'importance de l'enveloppe budgétaire allouée aux enseignants, l'attention accrue qui leur est accordée, ainsi qu'à la qualité de leur enseignement, est prévisible dans le contexte mondial actuel, d'autant plus que l'on a constaté en 2017 que six enfants et adolescents sur 10 n'avaient pas un niveau minimum de compétence en lecture et en mathématiques, signe d'une « crise de l'apprentissage » (UNESCO-ISU, 2017).

2.3 Placer les enseignants au cœur du travail d'élaboration des politiques

Les enseignants doivent être placés au cœur du programme mondial relatif aux politiques éducatives. Citant le rapport McKinsey de 2007, Cyril Ramaphosa (alors Vice-Président et aujourd'hui Président de l'Afrique du Sud,) a fait observer que les enseignants devaient être considérés comme la « solution à la crise actuelle de l'éducation et non comme le problème ». Selon lui, l'Afrique du Sud avait besoin d'enseignants ayant « la capacité et le souci d'éduquer les jeunes et de leur permettre de réaliser leur plein potentiel » (City Press, 2014).

Si les enseignants et l'enseignement doivent être au centre de l'agenda relatif à l'éducation, le cadre stratégique qui oriente le travail des enseignants doit jouer un rôle central à cet égard. Pour montrer comment les pays s'efforcent d'atteindre cet objectif, la présente étude examine l'élaboration des politiques relatives aux enseignants dans un échantillon de pays afin de mieux comprendre comment les gouvernements donnent la priorité aux enseignants, quels aspects de la politique relative aux enseignants sont priorisés, et comment les enseignants et d'autres acteurs prennent part au processus d'élaboration. Le Guide indique qu'une politique complète à l'égard des enseignants doit inclure, au minimum, quatre éléments clés :

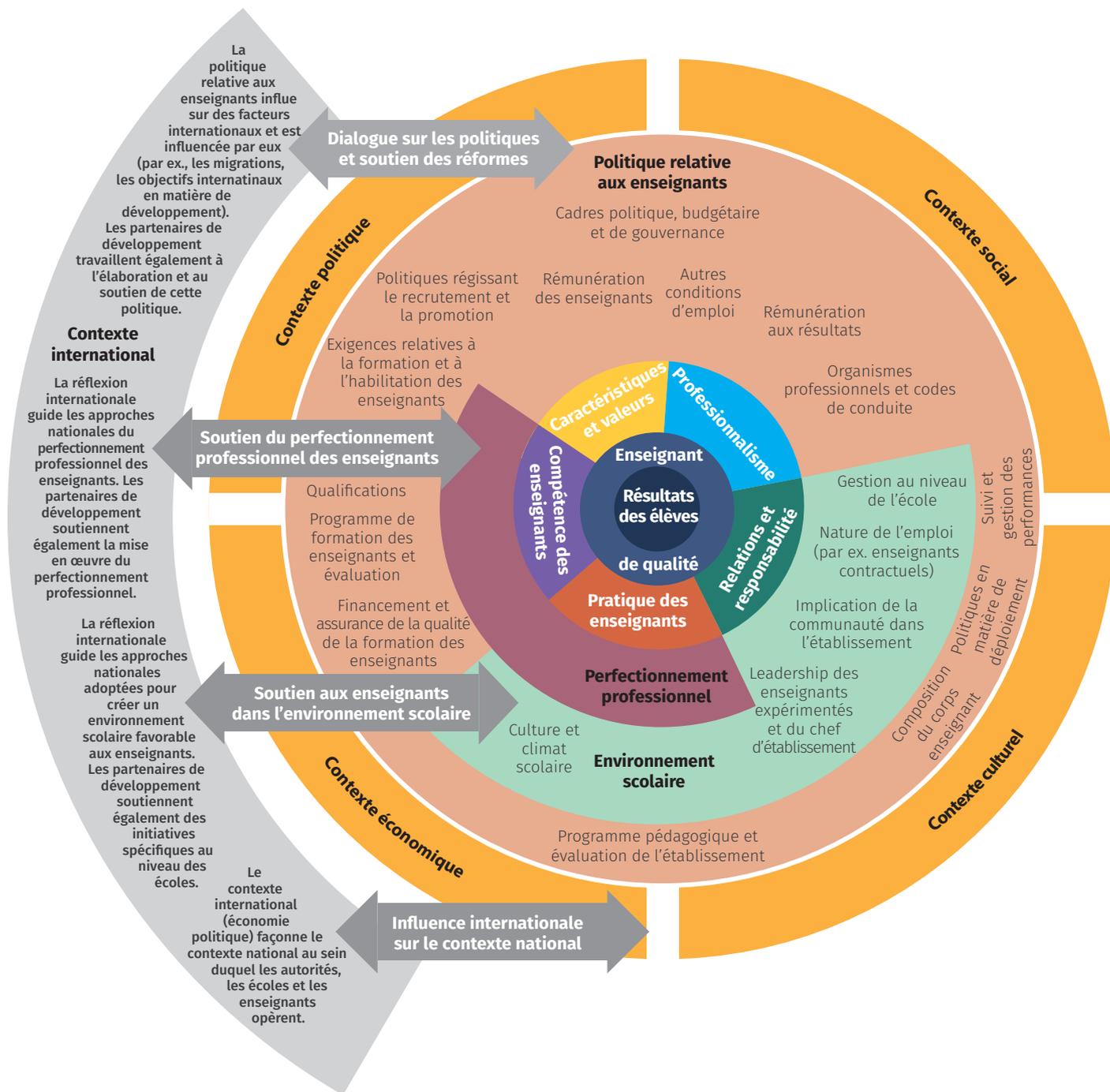
- Une formation initiale approfondie et pertinente à l'enseignement et à l'administration scolaire (y compris la théorie et la pratique pédagogiques adaptées à une pluralité d'apprenants) ;
- Un perfectionnement professionnel permanent et un soutien à l'ensemble des enseignants, des chefs d'établissement et du personnel d'appoint ;
- Un système de rémunération et d'incitations matérielles qui permet d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs candidats par rapport aux professions exigeant un niveau de qualification similaire ;
- Un environnement d'enseignement et d'apprentissage sûr, sain et stimulant.

Afin de mieux comprendre les questions liées aux politiques relatives aux enseignants dans le cadre de systèmes complexes à plusieurs niveaux, la figure 1 place au centre la qualité de l'enseignement et son impact sur les résultats des élèves. Cela repose sur la compréhension que trois facteurs sont indispensables pour formuler une politique efficace et adaptée aux besoins des enseignants :

- Les qualités des enseignants, notamment leurs caractéristiques, leurs antécédents, leurs pratiques pédagogiques, leur professionnalisme, leurs compétences, leurs relations et leur responsabilité ;
- L'expérience des enseignants en matière d'enseignement et d'apprentissage, le perfectionnement professionnel, et les qualifications des éducateurs qui les forment ;
- La façon dont les qualités des enseignants, cumulées à leur expérience de l'enseignement et de l'apprentissage, influent sur l'apprentissage des élèves aux niveaux de la classe et de l'école.

La figure 1 illustre en outre le contexte politique, social, culturel et économique national et international plus large, qui génère des questions et des préoccupations qu'il faut prendre en considération pour assurer que l'enseignement de qualité – et des enseignants de qualité – sont au cœur des efforts visant à tenir la promesse de l'ODD 4.

Figure 1. Cadre conceptuel : la qualité des enseignants et les facteurs qui l'influencent



Source : Teacher quality: evidence review, Commonwealth d'Australie, 2014, p. 22. Disponible sous [CC BY 3.0 AU](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

Partie 3. Processus d'élaboration, soutien et contenu de la politique relative aux enseignants : description d'ensemble et synthèse

Les choix politiques relatifs aux enseignants doivent être fondés sur la prise en considération d'un large éventail de questions dans la logique de la Recommandation concernant la condition du personnel enseignant (OIT/UNESCO, 1996) et de la Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (UNESCO, 1997). S'appuyant sur un vaste ensemble de normes internationales relatives au travail et à l'éducation, ces deux instruments énoncent des principes concernant les droits et les responsabilités des éducateurs et donnent des conseils aux gouvernements, aux employeurs, aux syndicats d'enseignants et à d'autres parties prenantes pour l'élaboration de politiques efficaces relatives aux enseignants (OIT/UNESCO, 2016).

Depuis, les nouvelles politiques mondiales et régionales placent de plus en plus les enseignants au centre des processus de réforme ayant pour objectif d'améliorer la qualité et l'équité en matière d'éducation, car, comme le disait un rapport influent de McKinsey en 2007, la qualité d'un système éducatif ne peut surpasser la qualité de ses enseignants (Barber et Mourshed, 2007). Placer les enseignants au centre de l'élaboration des politiques signifie également tenir compte des points de vue des enseignants et leur donner davantage d'importance.

Si des progrès ont été accomplis, il faut encore agir pour que cette tendance s'installe dans la durée. La présente section du rapport examine les enseignements tirés du processus d'élaboration des politiques éclairé par le Guide de la TTF, ainsi que les principaux thèmes qui ressortent de l'analyse des études de cas des pays sélectionnés.

Elle comporte quatre sous-sections :

- La section 3.1 examine la gestion et l'inclusion des différentes parties prenantes dans un processus d'élaboration des politiques fondé sur la collaboration ;
- La section 3.2 examine l'utilisation par les pays du Guide et d'autres aides stratégiques ;
- La section 3.3 décrit comment les partenaires nationaux et internationaux ont soutenu le processus d'élaboration de la politique ;
- La section 3.4 analyse les politiques relatives aux enseignants dans un échantillon de pays.

3.1 Gestion d'un processus d'élaboration des politiques fondé sur la collaboration

Les gouvernements peuvent collaborer avec diverses parties prenantes au cours du dialogue sur les politiques, puis de leur élaboration. Cet aspect est fondamental pour la prise en compte du plus large éventail possible de points de vue, ainsi que pour la création de politiques globales et complètes relatives aux enseignants.

Le dialogue sur les politiques doit associer les parties prenantes au sein des entités gouvernementales : les commissions de la fonction publique et de l'enseignement ou leur équivalent, les responsables et les inspecteurs régionaux de l'éducation, ainsi que les autres représentants de la fonction publique concernés. Il importe que le dialogue intègre également une dimension sociale en permettant aux enseignants et à leurs représentants élus (syndicats ou associations), ainsi qu'aux directeurs/chefs d'établissement et à leurs associations de s'exprimer. Enfin, il doit faire participer les instituts de formation des enseignants, les apprenants et les associations d'élèves, les parents et les associations parents-enseignants, ainsi que des organismes internationaux et des organisations de la société civile.

La présente section étudie comment les pays ont exécuté un processus politique fondé sur le dialogue et une collaboration étendue, afin de déterminer dans quelle mesure les différentes parties prenantes peuvent participer au processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants et de définir les structures et les mécanismes qui peuvent garantir cette participation.

Sur les neuf pays qui ont pris part à l'examen, quatre ont achevé leur politique et deux sont en attente de l'approbation finale du gouvernement, tandis que les trois autres en sont encore au stade de l'élaboration (tableau 1).

Tableau 1. Phases atteintes par les pays dans l'élaboration d'une politique relative aux enseignants

Pays	Politique approuvée	Politique achevée en attente d'approbation	Politique en cours d'élaboration
Burkina Faso	X		
Madagascar	X		
Togo	X		
Ouganda	X		
Bénin		X	
Ghana		X	
Guinée			X
Lesotho			X
Malawi			X

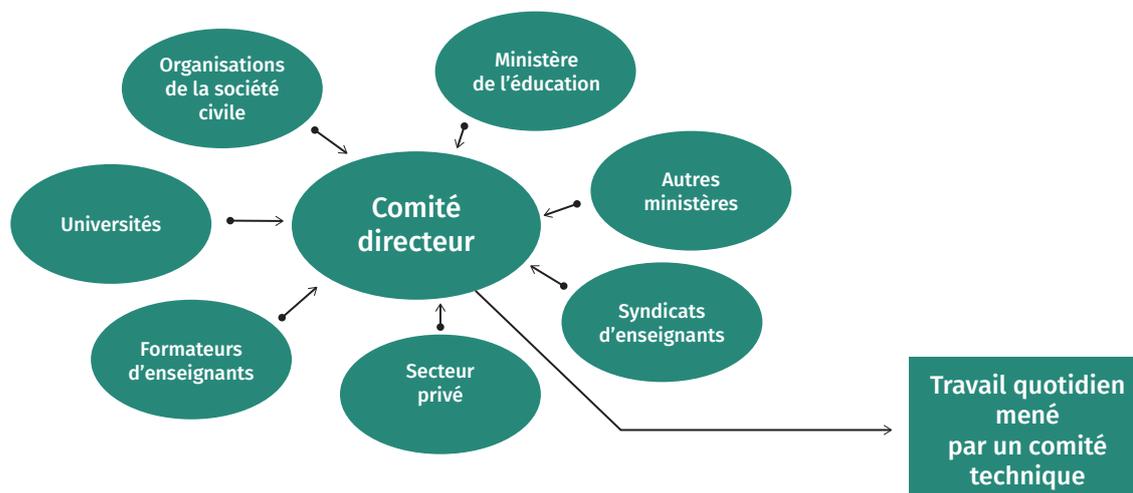
Structures et mécanismes visant à garantir la participation des parties prenantes

In each country, a range of different structures and mechanisms were developed at national level to ensure significant stakeholder participation in the policy development process. All countries developed their policy in several phases, with coordination anchored in the key departments of the education ministry charged with making decisions about teachers and teaching. Among the key structures for managing the policy development process were:

- Le comité directeur, une équipe de base composée de décideurs de haut niveau, qui donnait des conseils stratégiques et assurait la supervision. Désignées de diverses manières, ces équipes comprenaient des représentants des ministères et services gouvernementaux concernés, des syndicats d'enseignants, des formateurs d'enseignants, des universités, des organisations de la société civile, ainsi que des acteurs du secteur privé.
- Le comité technique, qui rendait compte au comité directeur et était généralement chargé, au quotidien, de rédiger la politique. Il était composé de spécialistes techniques de chacun des groupes représentés au sein du comité directeur (figure 2).

Il convient toutefois de noter que les termes utilisés variaient selon les pays en fonction des préférences locales, de la langue ou d'autres facteurs. En outre, ils avaient diverses fonctions correspondant à celles mentionnées ci-dessus ou une combinaison de différents rôles selon le contexte national. Désignant d'une manière générale le comité directeur, le terme « groupes de référence de premier plan » a été utilisé au Lesotho, tandis que le terme « équipe technique nationale » (ETN) a été utilisé dans de nombreux pays de l'Afrique francophone.

Figure 2. Structures et mécanismes du processus d'élaboration de la politique – membres du comité directeur



Si tous les pays ont utilisé des structures similaires pour élaborer leur politique nationale relative aux enseignants, on relève quelques différences (encadré 1).

Encadré 1. Structures politiques propres à certains pays

Ghana et Ouganda : Le comité directeur et le comité technique comprenaient également des représentants des structures de gouvernance locale afin de prendre en considération les systèmes décentralisés de ces pays et le rôle joué dans l'éducation par les institutions gouvernementales locales.

Lesotho : Les représentants des enseignants (syndicats) ne faisaient pas partie du comité directeur principal ni du comité technique et n'ont été inclus que dans le cadre de la consultation des parties prenantes. En outre, il n'était pas indiqué clairement si les groupes de référence de premier plan récemment constitués comprenaient des organisations et des représentants d'enseignants.

Togo : Tous les sous-secteurs de l'éducation étaient représentés au sein du comité directeur, connu sous le nom d'équipe technique nationale (ETN). Outre son rôle de comité directeur, l'ETN avait effectué un travail de recensement des informations essentielles pour (a) le pré-primaire et le primaire ; (b) l'enseignement secondaire général ; (c) l'enseignement et la formation techniques et professionnels ; (d) l'alphabétisation et l'enseignement non formel ; (e) l'enseignement supérieur et la recherche. Ce travail était souvent réalisé par les comités techniques dans les autres pays.

Participation des partenaires de développement : Les partenaires de développement locaux ont également joué un rôle essentiel dans le processus. Dans les pays participant au projet de l'Initiative norvégienne sur les enseignants (NTI), l'expertise des partenaires de développement a permis d'enrichir et de développer le contenu de la politique relative aux enseignants à différentes étapes du processus. Les tâches confiées aux partenaires étaient fonction de leur cadre de partenariat respectif avec les ministères du pays. L'équipe de la NTI a souligné quelques défis en lien avec la participation des partenaires de développement, notamment la nécessité de renforcer la coordination entre les différents projets et avec les acteurs au niveau national, ainsi que d'autres difficultés de coordination et des retards par rapport aux délais (Entretien avec la NTI, 2019). Cela révèle l'importance de disposer de processus et de mécanismes de coordination efficaces, ainsi que de désigner des points focaux clés lors de la coordination des activités.

Ateliers et consultations : Tous les pays ont eu recours à des ateliers de renforcement des capacités et à des consultations comme principal dispositif pour le dialogue des parties prenantes sur les politiques. Toutefois, la planification, le nombre et la nature des ateliers, le degré d'implication des parties prenantes, et les méthodes de mobilisation et d'allocation des ressources ont varié d'un pays à un autre (encadré 2).

Encadré 2. Exemples de dialogue dans les pays

Au **Togo**, le dialogue consultatif a joué un rôle clé dans l'émergence d'un sentiment d'appropriation collective. L'ETN a coordonné des réunions organisées régulièrement pour discuter du Guide avec l'ensemble de la communauté éducative. Un des premiers ateliers a porté entièrement sur l'adaptation des options stratégiques pour répondre aux besoins des parties prenantes. Les comptes rendus des réunions ont été transmis aux autorités du secteur de l'éducation et aux partenaires de développement jusqu'à ce que la politique relative aux enseignants ait été validée au niveau national en mars 2018.

Au **Bénin**, l'ETN a été créée en tant qu'instrument de dialogue dans le cadre duquel les parties prenantes étaient consultées et donnaient leur avis sur le processus d'élaboration de la politique et son contenu. Les parties prenantes se réunissaient à l'occasion d'ateliers organisés lors des grandes étapes du processus d'élaboration de la politique, par exemple pour adapter le Guide au contexte national.

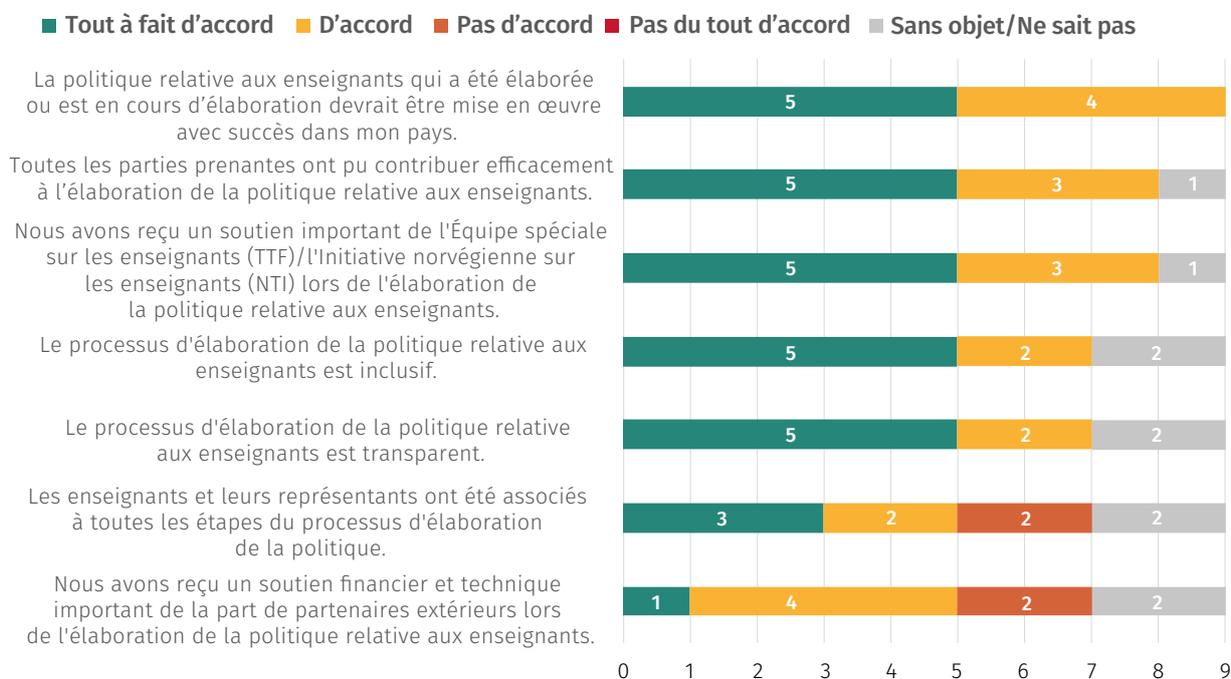
Au **Ghana**, les instances de dialogue existantes ont été utilisées et les consultations et les ateliers ont permis d'éclairer les décisions relatives au contenu de la première ébauche de la politique (Entretien avec le NPO du Ghana, 2019).

« Nous avons ouvert le processus à toutes les parties prenantes [...] et à toutes les personnes importantes. [...] À l'occasion de notre dernière réunion, nous avons ouvert la [participation] et avons annoncé que quiconque pensait à une organisation à inclure nous communique son nom pour que nous puissions la consulter et l'inviter à la réunion suivante [...] de sorte qu'elle puisse, elle aussi, partager son point de vue [...] et que toutes les parties prenantes soient en mesure de participer efficacement ». (Entretien avec le PFN du Ghana, 2019).

Associer les parties prenantes à l'élaboration de la politique

Les neuf pays ont fait participer activement les acteurs concernés au processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants, comme le montre la figure 3. Tous les pays sont convenus que le processus était inclusif et transparent, et associait efficacement les parties prenantes du début à la fin.

Figure 3. Participation des parties prenantes au processus d'élaboration de la politique



Les avantages d'un processus politique inclusif sont décrits dans les commentaires des parties prenantes nationales :

Toutes les parties prenantes concernées étaient présentes à notre session de trois jours [...] En réalité, il devait s'agir d'une session d'une journée et demie, mais nous avons dû la prolonger pour qu'elles puissent toutes présenter correctement leurs aspirations, leurs réflexions [...] Elles ont donc apporté une contribution importante. (Entretien avec le NPO du Ghana, 2019)

Inclure toutes les parties intéressées par la politique relative aux enseignants dans le processus d'élaboration est indispensable pour obtenir l'adhésion de ces parties prenantes – c'est-à-dire pour faire en sorte qu'elles considèrent le processus comme valable et se l'approprient. Ainsi, en Ouganda, associer l'ensemble des parties prenantes de l'éducation a permis de recueillir leur avis sur l'élaboration de la politique, mais aussi d'obtenir le soutien de la base pour assurer une bonne mise en œuvre.

Au Togo, le processus inclusif a favorisé un sentiment d'appropriation à différents niveaux :

Le processus, qui était inclusif et participatif, a permis d'obtenir le soutien de tous les acteurs et partenaires de l'éducation au Togo. (Entretien avec les PFN du Togo, 2019)

Le soutien et l'engagement des dirigeants est important pour garantir la participation des parties prenantes, comme l'ont souligné les représentants du Ghana et de l'Ouganda (encadré 3). C'est l'un des enseignements tirés dans tous les pays de la NTI au sujet du succès de l'élaboration de la politique.

Encadré 3. Le soutien gouvernemental au Ghana et en Ouganda

Ghana : Nous avons également bénéficié, plus important encore, du soutien du gouvernement, ce qui a donné aux enseignants la visibilité dont ils avaient besoin. Le Vice-Président a fait savoir dans son discours à l'occasion de la célébration de la Journée mondiale des enseignants [...] qu'une initiative avait été prise pour donner à l'Équipe spéciale sur les enseignants du Ghana les moyens d'élaborer une politique globale relative aux enseignants qui [...] nous permettrait d'aborder les problèmes auxquels les enseignants sont confrontés et ainsi de [faire en sorte] que les enseignants soient en mesure de correspondre ou de satisfaire aux normes mondiales » (Entretien avec le NPO du Ghana, 2019).

Ouganda : « Au moment où nous avons commencé à élaborer la politique, nous avons déjà le soutien et l'engagement du gouvernement, il ne nous a donc pas été difficile de poursuivre. Le gouvernement lui-même a nommé une équipe de 30 membres représentant les instituts de formation des enseignants, les universités et divers ministères, services et organismes, tant publics que privés, appartenant aux sous-secteurs concernés par les questions relatives aux enseignants. Ils ont tous participé au processus d'élaboration de la politique. C'est cela qui nous a permis de faire participer tout le monde » (Entretien avec le PFN de l'Ouganda, 2019).

Défis : Chercher à faire participer toutes les parties prenantes a provoqué quelques défis. Certains défis étaient propres au pays : au Lesotho, par exemple, il a été difficile d'obtenir la participation de personnes ayant l'expérience de tentatives précédentes d'élaboration d'une politique. Il a également été difficile d'impliquer les instituts de formation des enseignants et de susciter un sentiment d'appropriation du processus politique chez la totalité des parties prenantes concernées.

Plusieurs pays ont rencontré d'autres défis ; par exemple, beaucoup ont constaté que la recherche de consensus prenait beaucoup de temps. Il s'est parfois avéré difficile d'obtenir le soutien de ministères et de services autres que les services dédiés aux enseignants, et de nombreux pays ont été confrontés à des ressources financières limitées (Madagascar, Togo), ainsi qu'à des problèmes de coordination (encadré 4).

Encadré 4. Défis propres à certains pays concernant le processus d'élaboration de la politique

Madagascar : « Nous devons élargir la participation afin d'inclure les organes juridiques et permettre aux enseignants de rester impliqués tout au long du processus. Il convient de renforcer les consultations régionales et nationales pour obtenir un consensus plus solide sur les décisions à prendre » (Entretien avec le PFN de Madagascar, 2019).

Guinée : « [Nous devrions également] [...] consacrer davantage de temps et de ressources aux sociétés de conseil et aux autorités éducatives en vue de l'organisation de réunions plus larges avec les enseignants et les élèves au niveau local » (Entretien avec le PFN de la Guinée, 2019).

Ouganda : « Un [défi] concerne le positionnement de la politique relative aux enseignants au sein de l'ensemble des institutions gouvernementales. Au sein du Ministère de l'éducation et des sports, la politique relève du Département de l'éducation et de la formation des formateurs d'enseignants/tuteurs. Mais, lorsqu'il s'agit d'autres services gouvernementaux qui doivent être présents aux discussions afin de comprendre [...] leurs rôles, il faut redoubler d'explications parce qu'ils pensent que [cette politique] ne concerne que le Département de la formation des enseignants. Pourtant, elle a des répercussions sur la plupart d'entre eux. Le deuxième défi concerne [...] la compréhension des différents membres du comité. Il y avait des idées divergentes et il a fallu beaucoup de temps pour parvenir à une compréhension commune des questions relatives aux enseignants » (Entretien avec le NPO de l'Ouganda, 2019).

Solutions : Les pays ont relevé les défis liés à l'implication de toutes les parties prenantes de différentes manières. Au Lesotho, par exemple, la réticence à participer de l'ensemble des instituts de formation des enseignants a été en partie résolue par la nomination d'un consultant national issu de l'un des instituts. Au Ghana et en Ouganda, les syndicats d'enseignants hésitaient à participer au départ, mais les consultations qui ont été menées avec eux par le biais de mécanismes de dialogue social ont permis de vaincre leurs doutes et d'obtenir leur soutien.

Concernant le fait que le processus de dialogue prenait beaucoup de temps, les pays ont élaboré des calendriers plus réalistes et pratiques qui anticipaient davantage les interruptions, ce qui a permis de limiter les retards dans la coordination et la prise de décisions relatives à la gouvernance. En outre, ils ont remarqué que, pour tenir les délais, il était particulièrement utile d'offrir un soutien technique en continu afin de consolider le processus lors des dernières étapes. Enfin, tous les pays sont convenus de l'intérêt de mettre en place une plate-forme permettant de tirer des enseignements de l'expérience des autres pays à propos du processus d'élaboration de la politique.

Participation des enseignants et de leurs représentants

Si les pays ont affirmé que toutes les parties prenantes étaient associées au processus d'élaboration de la politique, leurs réponses concernant la participation des enseignants et de leurs représentants donnent une représentation légèrement différente de la réalité. À l'affirmation « *Les enseignants et leurs représentants ont été impliqués à toutes les étapes du processus d'élaboration de la politique* », trois pays – le Ghana, l'Ouganda et le Togo – ont répondu « tout à fait d'accord », tandis que le Bénin et la Guinée ont répondu « d'accord » (figure 3).

Au Ghana et en Ouganda, les syndicats d'enseignants ont largement participé au processus. Ils faisaient partie du comité directeur de haut niveau, ainsi que du comité technique, ce qui a permis aux enseignants et à leurs représentants de se sentir impliqués de manière satisfaisante (encadré 5).

Au Lesotho, en revanche, la participation des enseignants était limitée, comme l'indiquent les réponses à l'enquête et aux entretiens. Les enseignants et leurs représentants ne comptaient pas parmi les membres du comité directeur principal et des divers groupes techniques qui ont décidé des aspects à inclure dans la politique. Les enseignants et leurs représentants n'ont participé qu'à la consultation des parties prenantes.

Encadré 5. Participation des enseignants et de leurs syndicats

Au **Ghana**, les syndicats d'enseignants ont perçu le projet comme une intervention classique du gouvernement et y ont d'abord été « très hostiles ». Cependant, au fil des discussions, ils ont « réalisé qu'il ne s'agissait pas d'une intervention habituelle du Ministère de l'éducation qui leur serait imposée, mais qu'on leur offrait la possibilité de prendre leur destinée en main ». Cela leur a également permis de développer leur « confiance professionnelle ». Finalement, à mesure que le processus avançait et que l'on demandait aux syndicats leurs idées et leurs revendications, les « problèmes majeurs » ont commencé à diminuer et les relations sont devenues « cordiales » dans le cadre du processus de consultation des parties prenantes (Entretien avec le PFN du Ghana, 2019).

En plus des syndicats, les enseignants eux-mêmes ont pris part aux discussions sur le contenu et le processus d'élaboration de la politique. Le NPO a insisté sur le fait que le projet devait prendre en considération les points de vue des enseignants :

« À l'occasion de la Journée mondiale des enseignants, nous avons rencontré 300 praticiens [...] dont 80 % étaient des enseignants. Nous leur avons expliqué les différents processus et avons eu la possibilité d'écouter leurs aspirations, leurs réflexions, ce qui, selon eux, devait être traité pour que la profession d'enseignant réponde à leurs attentes [...] [Nous] avons élaboré un compte rendu de l'ensemble des réponses obtenues pour guider le processus [...] Nous voulions disposer du maximum de points de vue et d'informations possible. Nous avons intégré tous les avis et commentaires dans le cadre que nous avons déjà établi » (Entretien avec le PFN du Ghana, 2019).

En **Guinée**, cependant, les enseignants et leurs représentants ont fourni des réponses diverses concernant leur participation au processus. Le point focal de la TTF en Guinée a déclaré :

« Les conflits internes des syndicats d'enseignants et leurs opérations de restructuration les ont empêchés de prendre part à la procédure » (Entretien avec le PFN de la Guinée, 2019).

À **Madagascar**, les enseignants ont été associés au processus de participation multipartite par le biais d'équipes pluridisciplinaires. Toutefois, le PFN a indiqué :

« Nous devons élargir la participation afin d'inclure les organes juridiques et permettre aux enseignants de rester impliqués tout au long du processus » (Entretien avec le PFN de Madagascar, 2019).

En **Ouganda** et au **Ghana**, on a constaté que la mise en place d'un cadre de dialogue social constituait un dispositif essentiel du processus d'élaboration de la politique, car ce cadre garantissait la participation de toutes les parties intéressées, y compris des enseignants. En Ouganda :

« Nous avons mis en place un cadre de dialogue social pour travailler avec les enseignants [...] parce qu'ils avaient le sentiment d'être exclus » (Entretien avec le PFN de l'Ouganda, 2019).

3.2 Utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

Ce Guide a été élaboré en suivant une démarche participative et inclusive dans le cadre du Plan stratégique 2014-2016 de l'Équipe spéciale sur les enseignants. Il facilite l'examen et la formulation de politiques relatives aux enseignants fondées sur des données factuelles. Il replace également ces politiques dans le contexte des plans du secteur de l'éducation et des priorités de développement nationales et examine leurs dimensions étroitement imbriquées et les liens qu'elles entretiennent. Enfin, il décrit les phases du processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants et suggère les étapes à suivre et les questions à aborder lors de la mise en œuvre de cette politique nationale.

Le Guide est actuellement disponible dans deux formats. Son résumé a d'abord été publié en 2015 et traduit dans les six langues officielles des Nations Unies ainsi qu'en portugais. Quant à sa version intégrale, elle est parue en 2019. Cette version est plus approfondie que le résumé et fournit plusieurs exemples contextualisés de questions de politique intéressant différents pays et régions afin d'expliquer l'élaboration des politiques au niveau national et les conséquences de celles-ci sur les enseignants et l'enseignement.

Les pays se sont servis à la fois de la version complète et non publiée du Guide et de son résumé, disponibles dans différentes langues sur la [Plate-forme de connaissances de l'Équipe spéciale sur les enseignants](#). Le résumé du Guide a été envoyé à tous les pays, mais le projet de version intégrale non publiée a seulement été finalisé à temps pour être communiqué au Bénin, au Ghana, au Lesotho, à Madagascar et au Togo.

Le Guide énumère neuf dimensions de l'élaboration d'une politique relative aux enseignants. La plupart d'entre elles sont intimement liées et trouvent leur origine dans le contexte historique, politique, culturel ou économique d'un pays ou d'un système éducatif donné. Ainsi, elles doivent toutes être prises en considération dans le cadre d'une politique globale et intégrée relative aux enseignants. Ces dimensions sont les suivantes :

1. recrutement et rétention des enseignants ;
2. formation (initiale et continue) des enseignants ;
3. déploiement ;
4. structure de carrière et parcours professionnel ;
5. conditions d'emploi et de travail des enseignants ;
6. gratification et rémunération des enseignants ;
7. normes d'exercice de la profession enseignante ;
8. responsabilité pédagogique ;
9. gouvernance scolaire.

Contenu : neuf dimensions jugées utiles par les pays

Tous les pays ont reconnu l'importance du Guide, et en particulier de ses neuf dimensions, s'agissant de définir un cadre global et complet pour leur politique relative aux enseignants. La majorité des pays ont estimé que le Guide était pratique, facile à utiliser et pertinent pour élaborer cette politique en fonction de leur contexte.

La plupart d'entre eux étaient également d'avis que les neuf grandes dimensions récapitulaient de façon exhaustive et efficace les éléments à inclure dans une politique relative aux enseignants. Dans plusieurs cas, ces dimensions ont constitué l'assise de la politique, comme au Lesotho :

« Nous avons eu l'impression que nous pouvions y arriver par nous-mêmes, car le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante était très bien rédigé et nous a permis de comprendre le concept de politique globale relative aux enseignants » (entretien avec le PFN du Lesotho, 2019).

L'examen du processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants montre que tous les pays ont assimilé, de diverses manières, les neuf dimensions. Certains d'entre eux ont ajouté des dimensions supplémentaires : par exemple, le dialogue social au Bénin, en Guinée et au Togo, l'autonomie des enseignants au Bénin et l'inclusion sociale au Ghana. Par ailleurs, la plupart des pays ont déclaré que la bibliographie du Guide pourrait être actualisée afin d'inclure des références plus récentes. Enfin, les pays auraient apprécié davantage d'exemples nationaux de politique relative aux enseignants.

Processus : le Guide utilisé par les pays pour orienter leurs consultations

En plus de fournir un cadre pour le contenu des politiques, le Guide a inspiré la vision et les principes qui ont orienté leur élaboration, influençant ainsi les processus et les mécanismes de consultation. Au Malawi, le Guide s'est avéré particulièrement utile lors des premières étapes du processus de consultation. Par exemple, les discussions du comité reposaient sur les dimensions du Guide, qui a posé un cadre pour formuler une politique globale relative aux enseignants (entretien avec le NPO du Malawi, 2019) ainsi que pour élaborer des enquêtes et des entretiens à des fins de collecte d'informations (entretien avec le point focal de l'Équipe spéciale sur les enseignants du Malawi, 2019).

Les équipes de pays ont adapté le Guide et ses dimensions en fonction de leurs besoins. Au Bénin, en Guinée et au Togo, les neuf dimensions ont été regroupées en thèmes, appelés par certains pays « axes stratégiques ». Au Bénin, les questions à traiter en priorité dans la politique ont été rassemblées sous les rubriques « Conditions de travail », « Recrutement », « Rétention » et « Responsabilité ». En Guinée, les neuf dimensions ont été organisées selon quatre grands axes : l'efficacité des enseignants, leur motivation, leur professionnalisme et le dialogue social.

Dans la plupart des cas, les pays ont privilégié quelques dimensions lors de l'élaboration de leur politique relative aux enseignants. Dans sa politique, le Ghana a donné la priorité et s'est attaqué aux défis du déploiement équitable, du recrutement des enseignants et de la nécessité d'améliorer la qualité des enseignants diplômés des établissements de formation des enseignants ainsi qu'à des aspects connexes (entretien avec le PFN du Ghana, 2019). L'objectif était d'élaborer une politique qui reconnaisse le caractère central des enseignants et qui puisse passer l'épreuve de l'évaluation internationale (entretien avec le PFN du Ghana, 2019). Le Guide a servi de feuille de route pour déterminer les éléments qui devaient être inclus dans la politique, et selon l'administrateur national du projet, « outre les neuf dimensions, [leur] programme [abordait] aussi le dialogue social, l'égalité des genres et l'inclusion » (entretien avec NPO du Ghana, 2019).

En Ouganda, la politique enseignante a été formulée non seulement en fonction du Guide, mais aussi des recommandations du rapport de l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) de l'UNESCO et des données connexes sur les enseignants. Six dimensions ont servi à orienter le contenu de la politique : le recrutement, le déploiement et l'absentéisme des enseignants ; la formation des enseignants ; la gestion, l'utilisation et la gouvernance des données relatives aux enseignants ; les normes d'exercice de la profession enseignante ; la responsabilité pédagogique ; ainsi que la motivation, la gratification et la rémunération des enseignants.

Points à améliorer

Lorsqu'ils ont été interrogés sur la manière dont le Guide pourrait être amélioré, les points focaux nationaux ont suggéré de citer davantage d'exemples actuels propres à chaque pays ainsi que d'inclure des documents supplémentaires sur les enseignants, l'enseignement et l'éducation (tableau 2).

Tableau 2. Améliorations au Guide proposées par pays

Pays	Dimensions ou contenu à ajouter au Guide
Bénin	La décentralisation de la gestion des enseignants et la mise en place des moyens nécessaires à la profession.
Ghana	Le dialogue social, l'égalité des genres et l'inclusion.
Guinée	Le dialogue social et une note méthodologique sur l'élaboration concrète d'une politique relative aux enseignants.
Lesotho	La responsabilité pédagogique et la gouvernance des enseignants.
Madagascar	La réglementation de la profession enseignante en lien avec les qualifications des enseignants.
Togo	La représentation des enseignants et le dialogue social.
Ouganda	Le dialogue social et le rôle des organismes de réglementation dans la formation des enseignants et les politiques relatives aux enseignants.

Pour résumer, les réponses laissent entendre que le Guide pourrait bénéficier à la fois du développement des dimensions existantes et de l'ajout de nouvelles dimensions.

Améliorations : les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'aborder de manière plus complète et détaillée les questions transversales en ce qui concerne les politiques, telles que l'égalité des genres, les TIC, les qualifications des enseignants, leur motivation et la réglementation de leur profession – qui représentent autant de grandes orientations stratégiques dans les pays étudiés. Le Lesotho a avancé que le Guide « pourrait être plus détaillé » et que « les neuf dimensions [n'étaient] pas couvertes de manière homogène » (entretien avec le Consultant national du Lesotho, 2019).

Dimensions manquantes : la plupart des pays ont estimé que le dialogue social constituait une dimension supplémentaire méritant d'être prise en considération. Bien que le Guide mentionne le dialogue social comme un principe dont il faut tenir compte lors de l'élaboration d'une politique, cet examen a révélé la nécessité de fournir davantage de détails et d'éclaircissements sur la façon de l'instaurer. Les autres dimensions proposées étaient la mise en place des moyens nécessaires aux enseignants et l'inclusion sociale.

Mise en œuvre : le Bénin, la Guinée, Madagascar et le Togo ont intégré les questions de mise en œuvre à leur document d'orientation en s'appuyant sur les informations fournies par le Guide. Le Lesotho n'a pas encore atteint le stade où il envisage la mise en œuvre, tandis que l'Ouganda a élaboré un plan de mise en œuvre distinct. Les différentes étapes de l'élaboration de la politique ont influencé le regard que les personnes interrogées posaient sur l'organisation des questions de mise en œuvre au sein du Guide. Certains pays estimaient que toutes les questions de mise en œuvre devaient être regroupées dans une seule section du Guide, tandis que d'autres pensaient qu'elles pouvaient être divisées selon la dimension couverte. Le point de vue exprimé par différents pays fait ressortir la nécessité de veiller à ce que le Guide constitue lui-même un modèle de document d'orientation ; les questions de mise en œuvre devraient donc être traitées séparément (encadré 6). Une autre question soulevée concernait le renforcement des capacités. Une fois la politique relative aux enseignants élaborée et approuvée, les parties prenantes nationales doivent être formées à sa bonne mise en œuvre.

Encadré 6. Questions de mise en œuvre et élaboration d'une politique : deux sujets distincts

Les personnes interrogées au **Bénin** et au **Togo** ont estimé que le Guide devrait être conçu comme un document d'orientation et donc être accompagné de documents distincts sur la mise en œuvre :

Bénin :

Enquêteur : Quels éléments vous semblent les moins utiles ?

Réponse : « Dans le Guide, les parties sur la mise en œuvre ne sont pas très utiles, car c'est censé être un document d'orientation. Un document d'orientation ne doit pas porter sur le plan de mise en œuvre et l'établissement du budget ».

Togo :

Enquêteur : Quelle amélioration pourrait-on apporter au Guide ?

Réponse : « Nous proposons de supprimer la partie sur la mise en œuvre, qui alourdit inutilement le document d'orientation concernant les enseignants ».

Utilisation de ressources complémentaires

Dans plusieurs pays, l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants s'est appuyée sur d'autres rapports et ressources techniques en complément du Guide. Depuis la fin des années 1990, dans la plupart des pays, les politiques et les plans stratégiques liés aux enseignants ont connu une histoire complexe. Ils ont contribué aux initiatives actuelles de plaidoyer en faveur des enseignants et ont jeté les bases des politiques relatives aux enseignants dans leur version aboutie, comme au Bénin, en Guinée, au Togo et en Ouganda.

Outre le Guide, les pays ont déclaré que les rapports de l'initiative sur l'Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation (SABER) (au Burkina Faso, au Ghana, à Madagascar, au Malawi et en Ouganda) et l'état des lieux par pays de la NTI (au Burkina Faso, au Ghana, au Malawi et en Ouganda) constituaient des ressources techniques indispensables pour définir les priorités relatives aux enseignants en fonction du contexte national. Les rapports de la TTISSA, en tant que documents issus du processus d'analyse de la question enseignante initié par l'UNESCO, ont constitué un autre complément important au Bénin, en Guinée, au Lesotho, à Madagascar, au Togo et en Ouganda, où ils ont été utilisés pour aider à rassembler des données sur les enseignants, à cerner la situation et à définir les besoins et les priorités. En Ouganda, le rapport 2013 de la TTISSA a fourni une étude complète sur les enseignants, leurs conditions de travail, les différents acteurs et leur rôle dans la conception d'une politique relative aux enseignants réalisable et efficace.

La Recommandation 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) sont deux instruments internationaux qui énoncent des principes relatifs aux droits et aux devoirs des enseignants, du niveau préprimaire à l'université. Prises ensemble, elles constituent également une ressource cruciale qui peut servir à fixer des normes pour de nombreuses questions liées aux principales préoccupations professionnelles, sociales, déontologiques et matérielles liées aux enseignants. La Recommandation de 1966 aborde par exemple les grands thèmes suivants :

- formation initiale et continue ;
- recrutement ;
- avancement et promotion ;
- sécurité de l'emploi ;
- procédures disciplinaires ;
- service à temps partiel ;
- libertés professionnelles ;
- supervision et évaluation ;
- droits et devoirs ;
- participation à la prise des décisions relatives à l'éducation ;
- négociation ;
- conditions favorables à l'efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- sécurité sociale (OIT/UNESCO, 2016).

3.3 Soutien des partenaires nationaux et internationaux au processus d'élaboration de la politique

Le processus d'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants doit permettre à toutes les parties prenantes concernées d'en tirer des enseignements et de renforcer leurs capacités. Il faut que les ateliers et les réunions offrent un espace de réflexion et de progression qui profitent à la formulation des politiques futures. Tous les pays ont reçu ce type de soutien de la part de partenaires de développement, de consultants internationaux et nationaux et de parties prenantes nationales.

Soutien des partenaires de développement

Des institutions internationales telles que l'UNESCO, l'Organisation internationale du Travail (OIT), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Banque mondiale, ainsi que d'autres organismes d'aide humanitaire, tels que le Ministère du développement international du Royaume Uni (DFID), l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA), l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), ont un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement du processus d'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants.

Bien que le rôle et la présence de ces organisations aient considérablement varié d'un pays à l'autre, leur soutien comportait généralement deux volets :

- *Un soutien technique grâce à des ressources humaines*, notamment des consultants locaux et internationaux qui ont facilité l'élaboration des politiques en définissant les besoins des pays en la matière, par exemple en recensant les politiques existantes en fonction des neuf dimensions du Guide et en lançant le processus d'élaboration, ainsi que par l'intermédiaire des administrateurs nationaux du projet de l'UNESCO, comme dans le projet de la NTI ;
- *Un soutien financier* aux ateliers destinés aux parties prenantes gouvernementales, à l'échange de connaissances, au dialogue social, etc.

Le soutien reçu de la part de l'Équipe spéciale sur les enseignants, en particulier son savoir-faire et son rôle dans la promotion de l'échange de connaissances entre ses membres, a été apprécié en ce qu'il constituait « un bon exemple de soutien à la coopération Sud-Sud » (entretien avec le point focal de l'Équipe spéciale sur les enseignants de la Guinée). En outre, chaque pays en lien avec la TTF dispose d'un PFN au sein de son Ministère de l'éducation.

L'exemple du Malawi illustre également le large soutien que les partenaires de développement apportent au processus d'élaboration des politiques relatives aux enseignants. Dans ce pays, le comité directeur dispose d'une équipe de gestion composée de plusieurs représentants de ministères, dont le Ministère de l'éducation, le Ministère de l'égalité des genres et le Ministère du travail, ainsi que de représentants des partenaires de développement : UNESCO, UNICEF, DFID, Banque mondiale, Union européenne, JICA et NTI. Le groupe d'éducation local, qui comprend des syndicats d'enseignants, des organisations de la société civile et des établissements de formation des enseignants, fait également partie du comité directeur (entretien avec le PFN du Malawi, 2019).

Ateliers régionaux

Dans la plupart des pays, les partenaires de développement ont soutenu plusieurs activités différentes, notamment le dialogue social et les ateliers. Outre des ateliers nationaux, les pays bénéficiaires du projet de la NTI ont également organisé des ateliers régionaux afin de rassembler les différentes parties prenantes régionales pour discuter de leurs expériences et promouvoir l'échange de connaissances. Par exemple, en février 2019, les pays bénéficiaires (Burkina Faso, Ghana, Malawi et Ouganda) ont organisé leur première réunion régionale en Éthiopie, avec le soutien supplémentaire de l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IIRCA). Cette rencontre a été suivie d'un atelier à Dakar (Sénégal) en septembre et d'une réunion distincte lors du Forum de dialogue politique de la TTF en décembre 2019 à Doubaï (Émirats arabes unis). Ces réunions ont permis de discuter du processus et des défis liés à la formulation d'une politique relative aux enseignants.

Certains bureaux régionaux de l'UNESCO, dont le Bureau à Harare (Zimbabwe), mettent aussi régulièrement sur pied des ateliers régionaux pour diffuser les travaux menés par les pays concernant les difficultés, les questions et les politiques relatives aux enseignants. Par exemple, en 2019, quelques membres du groupe de travail technique du Malawi ont participé à l'atelier organisé à Lusaka (Zambie) pour tirer parti de l'expérience du Programme de développement des capacités pour l'éducation (CapED) de l'UNESCO, qui accompagnait également l'élaboration de politiques relatives aux enseignants en Zambie.

Soutien provenant d'autres programmes existants

Le soutien à l'élaboration de politiques peut également provenir d'autres initiatives de soutien aux pays, comme les grands programmes de renforcement des capacités, notamment ceux destinés aux enseignants, aux chefs d'établissement et aux autres personnels de l'éducation. Ce type de soutien peut cependant s'accompagner de difficultés de coordination. Au Malawi, comme dans de nombreux autres pays, les acteurs locaux constatent souvent un manque de coordination efficace entre les différents programmes mis en œuvre par différents partenaires, ce qui complique l'élaboration d'une politique cohérente. Comme l'ont noté les syndicats d'enseignants concernant la formation en cours d'emploi des enseignants :

[...] le Gouvernement propose parfois [...] aux enseignants des formations en cours d'emploi et [des formations professionnelles continues] dispensées [par des partenaires], mais bien souvent, il s'agit plutôt d'un projet ciblant quelques districts, plutôt qu'un projet national couvrant [tous] les établissements qui profite à l'ensemble des enseignants. Le syndicat s'est emparé de cette question [...] pour s'assurer que les enseignants, en particulier ceux diplômés depuis longtemps d'un établissement de formation, soient en mesure d'accéder à de nouvelles modalités de formation et de soutien (entretien avec le représentant des syndicats d'enseignants du Malawi, 2019).

Ce constat laisse entendre que si certaines composantes d'une infrastructure efficace pour les enseignants sont présentes pour guider et soutenir l'élaboration d'une politique relative aux enseignants, leur état d'avancement, leur nature temporaire et leur manque de cohésion peuvent saper ces efforts. En outre, face à la multiplicité des partenaires de développement, les gouvernements doivent s'acquitter de coûts de transaction élevés pour gérer et négocier de nombreuses relations et de nombreux intérêts.

3.4 Analyse du contenu de la politique nationale dans un échantillon de pays

La présente section analyse le contenu proposé par six pays qui ont mis au point soit une politique complète, soit un projet de politique : le Bénin, la Guinée, le Lesotho, Madagascar, le Togo et l'Ouganda (tableau 3). Elle présente d'abord la politique nationale relative aux enseignants de chaque pays, puis elle examine les principes et les visions qui les sous-tendent. Enfin, elle étudie l'adaptation des politiques en fonction du contexte, y compris les potentielles difficultés de mise en œuvre.

Tableau 3. État d'avancement et contenu de la politique nationale relative aux enseignants

Pays	État d'avancement de l'élaboration de la politique
Bénin	<ul style="list-style-type: none"> ● Élaboration d'un document d'orientation national concernant les enseignants en cinq chapitres. ● Document d'orientation finalisé et techniquement validé par le Ministère de l'éducation. ● En cours d'adoption par le Gouvernement central.
Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique achevée avec chiffrage et plan d'action. ● Politique en cours de mise en œuvre.
Ghana	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique approuvée par le Ministère et en cours d'approbation finale par le Gouvernement ghanéen.
Guinée	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet en phase d'élaboration avancée. ● Comprend un examen du contexte et 10 grandes dimensions, dont le dialogue social.
Lesotho	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet élaboré, devant encore être examiné par le comité directeur et d'autres parties prenantes. ● Couvre les neuf dimensions proposées par le Guide.
Malawi	<ul style="list-style-type: none"> ● En phase d'élaboration avec le soutien de différents partenaires.
Madagascar	<ul style="list-style-type: none"> ● Document d'orientation concernant les enseignants achevé et approuvé. ● Comprend un examen du contexte, de la vision et des dimensions du travail des enseignants. ● En cours de mise en œuvre.
Togo	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique relative aux enseignants achevée et approuvée par le Gouvernement en Conseil des ministres. ● Élaboration autour de trois axes stratégiques : efficacité, motivation et professionnalisme des enseignants. ● Budgétisée dans deux plans quinquennaux de mise en œuvre. ● Réformes prévues de la formation des enseignants lancées.
Ouganda	<ul style="list-style-type: none"> ● Ouganda Politique achevée entérinée et approuvée par le Gouvernement. ● Couvre le secteur de l'éducation, de la petite enfance à l'enseignement supérieur. ● Outre les différentes dimensions du travail des enseignants, comprend des structures de mise en œuvre. ● En cours de mise en œuvre.

Définir la vision portée par la politique relative aux enseignants

Le Guide précise qu'un point de départ essentiel dans l'élaboration d'une politique relative aux enseignants est la définition claire des tenants et des aboutissants du professionnalisme des enseignants ainsi que des rôles que ces

derniers doivent assumer. Dans toutes les politiques relatives aux enseignants analysées, le plan et la trajectoire de développement macroéconomique du pays constituaient le cadre directeur : le développement national était focalisé sur l'efficacité, la compétitivité et la croissance économique (souvent considérées comme le moteur de l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants). Ainsi, dans les pays étudiés, les politiques relatives aux enseignants sont définies comme un outil au service du développement social et économique (encadré 7).

Encadré 7. Visions portées par les différentes politiques nationales relatives aux enseignants

Bénin : « Doter le secteur de l'éducation d'enseignants, de formateurs et d'éducateurs compétents, motivés et conscients de leur mission sociale pour contribuer à la réalisation des objectifs du Plan sectoriel de l'éducation 2018-2030 et des objectifs de développement durable, notamment l'amélioration permanente de la qualité des résultats d'apprentissage ».

Guinée : « Soutenir les décideurs et les responsables du secteur de l'éducation dans la construction d'une société dynamique et prospère, capable de parvenir à un développement socioéconomique équitable et durable ».

Madagascar : « Mettre en place devant tous les élèves des enseignants en effectifs suffisants, motivés et bien formés/encadrés pour permettre la mise en œuvre des programmes scolaires et garantir la qualité des cours dispensés ».

Togo : La vision portée par la politique relative aux enseignants correspond au Plan sectoriel de l'éducation (PSE, 2014-2025), qui vise un accès équitable à une éducation de qualité pour tous. Cette démarche est la clé de la croissance économique du Togo :

« La politique relative aux enseignants s'inscrit dans une perspective systémique et holistique englobant tous les ordres d'enseignement et facettes du métier d'enseignant et d'éducateur, 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 (ODD 4) et sa cible 4.c relative aux enseignants ».

Ouganda : La Vision 2040 de l'Ouganda considère que les défis du développement du pays sont largement imputables à la faible compétitivité de ses ressources humaines. La transformation de la profession d'enseignant et de l'environnement d'apprentissage, qui a pour objectif de former des ressources humaines qualifiées et compétitives au niveau mondial, est à l'origine de la vision de la politique relative aux enseignants : « [...] former des enseignants de qualité, motivés, responsables et flexibles qui répondent aux besoins de développement ».

L'objectif de cette politique est de « fournir un cadre pour professionnaliser et normaliser la profession d'enseignant et améliorer la formation et la gestion des enseignants ». Elle consiste à proposer des stratégies pour améliorer le professionnalisme ; à définir des normes et à les faire respecter ; et à rationaliser la formation professionnelle et la gestion des enseignants ».

Deux grandes préoccupations se retrouvent dans toutes les visions stratégiques : recruter des enseignants qualifiés et motivés ; et veiller à ce que les politiques relatives aux enseignants soient guidées par les principes essentiels d'inclusion, d'équité, de dialogue social et de transparence. Ces principes, tels que formulés dans les politiques nationales relatives aux enseignants, témoignent d'un engagement croissant : entendre les revendications des enseignants et de leurs représentants grâce au dialogue social s'avère capital pour élaborer une politique. Ils indiquent également une prise de conscience du fait que garantir la qualité, l'équité et l'inclusion devrait être l'objectif d'une politique relative aux enseignants.

Au Bénin, au Ghana, en Guinée et au Togo, la représentation des enseignants et le dialogue social en tant que dimensions supplémentaires revêtent une grande importance, comme l'a mentionné le Directeur des ressources humaines au Togo :

En plus des neuf dimensions du Guide, une dixième dimension consacrée à la représentation des enseignants et au dialogue social permettra de prévenir les conflits entre les employeurs et les syndicats d'enseignants grâce à la mise en place de mécanismes qui favorisent le dialogue permanent et la participation des enseignants aux processus décisionnels (entretien, 2019).

Contenu de la politique : adapter les dimensions du Guide

Chacun des pays étudiés ambitionne de mettre en place une politique globale et complète relative aux enseignants afin de doter la profession des moyens qui lui sont nécessaires. Dans les politiques, les neuf dimensions du Guide sont toutes prises en considération, mais celle de la gouvernance scolaire occupe une moindre place.

Les pays ont réorganisé la structure de leur politique nationale relative aux enseignants en fonction des thèmes phares et des axes stratégiques qui leur sont propres. Le Bénin, par exemple, met la professionnalisation, la motivation et la gestion des enseignants au cœur de sa politique.

Certains pays ont adapté et réorganisé les dimensions et les approches décrites dans le Guide en fonction des thèmes phares et des axes stratégiques qui leur sont propres, tout en adoptant une approche globale et collaborative. Par exemple, le Togo a adapté le Guide de façon à ce que sa politique se focalise plutôt sur la représentation des enseignants et le dialogue social. Cette politique définit trois axes, dont chacun reflète plusieurs grandes facettes de la profession d'enseignant. Chaque dimension incluse dans les trois axes comporte un certain nombre de choix stratégiques différents, qui reposent sur une orientation politique assortie d'échéances pour les actions prioritaires ou les mesures à court, moyen et long termes (tableau 4).

Tableau 4. Adaptation par le Togo des dimensions de la politique enseignante du Guide

Axes stratégiques	Dimensions couvertes
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">● Normes d'exercice de la profession enseignante● Formation (initiale et continue) des enseignants● Recrutement et rétention● Déploiement des enseignants
Motivation	<ul style="list-style-type: none">● Structure et parcours de carrière● Conditions d'emploi et de travail des enseignants● Gratification et rémunération des enseignants● Gouvernance scolaire et universitaire
Professionalisme	<ul style="list-style-type: none">● Responsabilité pédagogique● Représentation des enseignants● Dialogue social

Les différents pays ont souvent défini et adapté une autre dimension stratégique : les normes d'enseignement. Le tableau 5 sur les domaines régis par des normes permet d'examiner plus en détail la manière dont les différents pays envisagent les normes d'enseignement et les compétences.

Tableau 5. Normes d'enseignement dans les politiques nationales

Pays	Domaines régis par des normes d'enseignement
Guinée	<ul style="list-style-type: none">● Connaissances professionnelles● Pratiques professionnelles● Engagement envers les apprenants et leur apprentissage● Perfectionnement professionnel/remise à niveau
Lesotho	<ul style="list-style-type: none">● Compétences et compréhension professionnelles● Compétences et pratiques professionnelles● Valeurs/qualités/engagements professionnels● Partenariats professionnels● Autorité professionnelle
Togo	<ul style="list-style-type: none">● Connaissance des contenus● Connaissances professionnelles● Pratiques professionnelles● Connaissance du contexte socioéducatif● Responsabilité professionnelle

Mise en œuvre de la politique relative aux enseignants

Bien que les pays se trouvent à différents stades de l'élaboration de leur politique nationale, tous ont réfléchi à la question de sa mise en œuvre. L'Ouganda a élaboré la stratégie et le plan de mise en œuvre les plus complets, sa politique ayant été validée par le Cabinet et le Parlement. Sa stratégie de mise en œuvre a consisté à établir les structures, les procédures et les processus suivants :

- Normes et qualifications professionnelles minimales requises pour exercer la profession d'enseignant ;
- Normes et qualifications professionnelles minimales requises pour former les enseignants ;
- Normes et qualifications minimales requises pour gérer les enseignants ;
- Mesures visant à faciliter l'intégration des questions transversales qui concernent le secteur de l'éducation et des sports, notamment les TIC, l'égalité des genres, le VIH/sida, l'éducation répondant à des besoins particuliers, l'environnement et les droits de l'homme.

Au Burkina Faso, la nouvelle politique a été validée, approuvée et finalisée au niveau du Ministère de l'éducation. Cependant, le Ministère des finances doit encore mener un exercice concernant les implications financières de la Stratégie nationale sur la question enseignante 2021-2025 (SNAQUE).

Au Bénin et au Togo, chaque politique relative aux enseignants a également été validée par le Ministère de l'éducation, mais seule celle du Togo a été adoptée par le Gouvernement. Le plan de mise en œuvre se concentre sur un cadre de résultats et prévoit pour chaque axe et dimension des indicateurs de performance objectivement vérifiables, des valeurs de référence, une source de vérification et des hypothèses/conditions critiques. Les deux pays définissent également les activités, les tâches, les personnes responsables, les acteurs associés, les produits attendus, les échéances et les dépenses. Leur plan de mise en œuvre suit les sections du Guide à ce sujet.

Le Lesotho et la Guinée, où les politiques sont encore à l'état de projet, ont fourni des informations limitées sur la mise en œuvre, tandis que Madagascar a déclaré que la mise en œuvre avait commencé, mais n'a pas présenté de plan de mise en œuvre clair. Dans toutes les politiques examinées, les préoccupations liées à la mise en œuvre portaient sur le financement, le suivi et l'évaluation ainsi que sur le manque de capacités.

Partie 4. Synthèse des études de cas par pays

4.1 Bénin

Aperçu du pays :

Niveau de revenu ⁴	Revenu intermédiaire (tranche inférieure)
Développement humain ⁵	Faible (IDH de 0,525 en 2021 ; 166e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses ⁶	Moyenne (indice de Gini de 37,8 en 2018)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : Le Bénin a élaboré un nouveau Plan sectoriel de l'éducation (PSE) qui couvre la période 2018-2030. Son nouveau système éducatif, entré en vigueur en 2015, comporte trois blocs : l'éducation de base (qui englobe le préprimaire, le primaire, le premier cycle du secondaire, l'éducation alternative et la préprofessionnalisation) ; la postéducation de base (qui englobe le deuxième cycle du secondaire général, technique et professionnel) ; ainsi que l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. L'éducation est obligatoire de 6 à 11 ans (UNESCO-ISU, 2020a).

Le personnel enseignant est majoritairement masculin. Environ 75 % des enseignants du primaire possèdent la qualification minimale requise dans l'enseignement primaire et le rapport élèves/enseignant formé (REEF) est de 52 pour 1 (ISU, 2022). Les effectifs du personnel d'encadrement sont limités et la sous-performance des apprenants pose de grandes difficultés. Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins deux années après avoir achevé le premier cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement secondaire de deuxième cycle (UNESCO-ISU, cartographie de la CITE pour le Bénin, 2013) (tableau 6). Le taux d'attrition des enseignants du primaire était de 15 % en 2021 (UNESCO-ISU, 2022b).

Tableau 6. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Bénin selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	4	2	7 253	73	53	43/1
Primaire	6	6	57 002	29	75	52/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	12	7	48 785	12	36	53/1

4 Pour tous les pays, le niveau de revenu est indiqué selon la classification des pays et des groupes de prêts établie par la Banque mondiale. Voir <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>.

5 Pour tous les pays, le développement humain repose sur l'indice de développement humain (IDH) du PNUD, qui mesure le niveau moyen atteint dans trois dimensions clés du développement humain : la santé, l'éducation et le niveau de vie. Voir <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2020frpdf.pdf>.

6 Un indice de Gini d'une valeur supérieure à 50 indique de fortes inégalités ; d'une valeur entre 30 et 50, des inégalités modérées ; et d'une valeur inférieure à 30, de faibles inégalités. Pour tous les pays, les données sont tirées d'estimations de la Banque mondiale ; voir <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.GINI>.

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/ enseignant formé
Premier cycle du secondaire	12	4	66/1
Deuxième cycle du secondaire	16	3	50/1

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Le PSE est aligné sur les objectifs de développement durable (ODD), auxquels le Bénin a souscrit. Les politiques, les cadres juridiques, la législation et les rapports de recherche et d'étude qui ont alimenté le document d'orientation détaillé concernant les enseignants correspondent aux dimensions du Guide (tableau 7).

Tableau 7. Politiques nationales du Bénin, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Plan national de développement (PND, 2018-2025)	Se focalise sur la formation d'un capital humain en bonne santé, instruit et résilient.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.
Plan sectoriel de l'éducation (PSE, 2018-2030)	Vision : « le système éducatif du Bénin assure à tous les apprenants, sans distinction aucune, l'accès aux compétences, à l'esprit d'entrepreneuriat et d'innovation qui en font des citoyens épanouis, compétents et compétitifs, capables d'assurer la croissance économique, le développement durable et la cohésion nationale ».	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.
Politique sectorielle de l'éducation, 2018	Préconise l'actualisation de la politique de formation initiale et continue des enseignants, des superviseurs et des autres parties prenantes ainsi qu'une répartition rationnelle des inspecteurs et des conseillers pédagogiques.	Formation (initiale et continue) des enseignants et responsabilité pédagogique.
Initiative de l'UNESCO pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA), Rapport de l'étude diagnostique, 2011	Diagnostic global établi en vue d'élaborer une politique d'enseignement consensuelle et durable.	Données sur toutes les dimensions, notamment sur la formation des enseignants.



Processus d'élaboration de la politique : le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants a été inclusif et participatif. Il a mobilisé les trois ministères en charge de l'éducation, à savoir le Ministère des enseignements maternel et primaire, le Ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle, et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Les Ministères des affaires sociales, du travail, du développement et des finances, ainsi que la société civile, le secteur privé, les partenaires sociaux et les partenaires techniques et financiers du Bénin, y ont également pris part. Enfin, une équipe technique nationale interministérielle a été créée pour servir de forum de dialogue sur les politiques. Elle rassemblait toutes les parties prenantes de l'éducation afin de recueillir les nombreux points de vue exprimés sur le processus d'élaboration et le contenu de la politique.



Contenu de la politique : le Bénin a terminé cinq chapitres de son document d'orientation concernant les enseignants, qui est en cours d'approbation par le Gouvernement. La politique couvre tous les sous-secteurs de l'éducation. Le chapitre 1 décrit le contexte de l'éducation et des enseignants d'après les études diagnostiques. Le chapitre 2 analyse le paysage politique et le cadre juridique existants, jetant les bases de la nouvelle politique nationale relative aux enseignants, de sa vision et de ses principes directeurs. Le chapitre 3 définit trois axes stratégiques : la professionnalisation des enseignants, leur motivation et la gestion de la fonction enseignante. Ces axes constituent l'épine dorsale de la politique et sous-tendent la nouvelle vision des enseignants/éducateurs béninois dans tous les sous-secteurs. Les principales dimensions et facettes de la profession enseignante sont associées aux axes et orientations préconisés ; des choix stratégiques sont proposés en réponse aux lacunes révélées par les résultats de l'étude diagnostique. Les chapitres 4 et 5 traitent des questions de mise en œuvre et de calcul des coûts ainsi que des systèmes de soutien organisationnel, de suivi et d'évaluation.



Utilisation du Guide et d'autres ressources : un premier atelier des parties prenantes a adapté le contenu du Guide afin de contribuer à orienter l'élaboration de la politique nationale relative aux enseignants. Par exemple, une dimension supplémentaire a été ajoutée aux neuf dimensions du Guide : l'autonomie des enseignants. La politique relative aux enseignants s'inspire également de plusieurs études diagnostiques, telles que l'étude 2011 de la TTISSA, et de documents d'orientation existants sur l'éducation nationale, tels que le PSE.

4.2 Burkina Faso

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,449 en 2021 ; 184e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 47,3 en 2018)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : le système éducatif burkinabé découle de la loi d'orientation de l'éducation, adoptée en juillet 2007 dans le cadre de la réforme du secteur de l'éducation. Selon cette loi, l'éducation est structurée en quatre parties : éducation formelle ; éducation non formelle ; éducation informelle ; et éducation spécialisée.

L'éducation formelle comprend l'éducation de base, l'enseignement secondaire, l'enseignement supérieur et la formation technique et professionnelle. L'éducation de base formelle comporte trois volets : enseignements préprimaire, primaire et postprimaire (secondaire). La réforme de 2007 a regroupé les enseignements préprimaire, primaire et postprimaire en un seul cycle et rendu l'éducation de base obligatoire pour les enfants âgés de 6 à 16 ans.

L'éducation de base formelle commence avec l'enseignement préprimaire, dure trois années et s'adresse aux enfants âgés de 3 à 5 ans. L'enseignement préprimaire n'est pas obligatoire, mais représente néanmoins un maillon important du système éducatif. L'enseignement primaire commence à 6 ans et dure six années. L'enseignement secondaire comprend deux types d'enseignement : l'enseignement général (d'une durée de trois années) et l'enseignement et la formation techniques et professionnels (d'une durée de deux ou trois années). L'enseignement supérieur inclut les universités, les instituts d'enseignement supérieur et les grandes écoles. La formation technique et professionnelle accueille les diplômés de différents niveaux d'enseignement et aide les étudiants à acquérir des connaissances et des compétences spécifiques pour exercer un métier ou améliorer la productivité.

L'éducation non formelle s'adresse aux enfants et aux adolescents de 9 à 15 ans qui ne sont pas scolarisés ou qui ont abandonné leurs études prématurément ainsi qu'aux jeunes et aux adultes de plus de 15 ans, pour lesquels des programmes d'alphabétisation ou de formation professionnelle par l'apprentissage sont organisés dans un cadre non scolaire. L'éducation spécialisée s'inscrit également dans cette structure générale du secteur.

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins deux années après avoir achevé le premier cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement secondaire de deuxième cycle (UNESCO-ISU, 2022a). En 2020, le rapport entre le salaire moyen des enseignants du primaire et celui des autres professions exigeant un niveau comparable de formation et de qualification était de 1,36 (tableau 8). En 2020, le taux d'attrition des enseignants du primaire et du secondaire était respectivement de 3 % et 5 % (UNESCO-ISU, 2022b).

Tableau 8. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Burkina Faso selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	3	3	6 242	87	67	31/1
Primaire	6	6	92 911	48	89	41/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	12	7	33 518	21	68	59/1
Premier cycle du secondaire	12	4
Deuxième cycle du secondaire	16	3

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Avant que ne débute le travail d'élaboration d'une nouvelle politique globale et complète relative aux enseignants au Burkina Faso, il existait déjà plusieurs documents d'orientation distincts et fragmentés (Ministères en charge de l'éducation et de la formation du Burkina Faso, 2017). Ces documents comprenaient notamment la Constitution nationale et une stratégie nationale. Les éléments suivants ont été répertoriés, organisés et examinés au cours du processus d'élaboration de la politique et correspondent à différentes dimensions du Guide (tableau 9).

Tableau 9. Politiques nationales du Burkina Faso, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Décret no 289 bis (1965)	Réorganise l'enseignement dans le primaire et définit les conditions d'accès, la formation et les profils des enseignants du primaire.	Recrutement et rétention des enseignants Formation (initiale et continue) des enseignants
Décret no 65-207 (1965)	Définit le statut particulier et les conditions de travail des enseignants en milieu rural.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants Déploiement des enseignants
Décret no 69-011 (1969)	Établit un cadre pour l'enseignement secondaire. Définit l'organisation et les conditions d'accès ainsi que les profils de sortie des enseignants du secondaire.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants Déploiement des enseignants Formation (initiale et continue) des enseignants
Décret no 2006-377 (2006)	Organise les emplois et les rôles du Ministère de l'enseignement de base et de l'alphabétisation.	Formation (initiale et continue) des enseignants Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Décret no 2006-423 (2006)	Organise les emplois et les rôles du Ministère des enseignements secondaire, supérieur et de la recherche scientifique.	Formation (initiale et continue) des enseignants Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Décret no 2008-236 (2008)	Organise l'enseignement primaire : définit les conditions d'accès, les méthodes et les profils de formation des enseignants du primaire ainsi que l'organisation de ce cycle.	Recrutement et rétention Formation (initiale et continue) des enseignants
Décret no 2008-373 (2008)	Organise l'enseignement secondaire : définit les conditions d'accès, les méthodes et les profils de formation des enseignants du secondaire ainsi que l'organisation de ce cycle.	Recrutement et rétention Formation (initiale et continue) des enseignants
Décret no 2008-681 (2008)	Adopte la lettre de politique éducative. Énonce les droits et les devoirs des enseignants à tous les niveaux.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Constitution du Burkina Faso (2015)	Donne les grandes orientations des politiques publiques au Burkina Faso.	Définition de la politique éducative du Burkina Faso, y compris des rôles, des droits et des devoirs des enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Stratégie de motivation des personnels du Ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation (2017).	Promeut un système de reconnaissance, de motivation et de satisfaction professionnelles pour le personnel de l'enseignement préprimaire, primaire et postprimaire.	Gratification et rémunération des enseignants
Décret no 2020-0245 (2020)	Prévoit l'éducation, la formation et la promotion du personnel de l'éducation.	Formation (initiale et continue) des enseignants Structure et parcours de carrière
SNAQUE 2021-2025	Énonce la Stratégie nationale sur la question enseignante.	Nouvelle politique relative aux enseignants Gestion des enseignants et gouvernance scolaire selon les recommandations de l'UNESCO et de l'OIT Accompagnée d'un plan triennal



Processus d'élaboration de la politique : la première étape de l'élaboration de la politique relative aux enseignants a été la réalisation d'une étude diagnostique financée par la NTI et alignée sur les neuf principales dimensions de la politique enseignante définies par le Guide, en se référant également au rapport 2016 de l'IIRCA (UNESCO-IIRCA, 2016). À la suite de cette étude, un rapport analytique reprenant ses résultats a permis de cerner les principaux défis ainsi que de proposer des solutions et une liste d'actions à mener dans le cadre d'une politique relative aux enseignants. Un modèle de simulation financière de la politique enseignante au Burkina Faso (MoSiFIPE) a également été élaboré. L'ensemble de ces documents a permis au comité technique de formuler le projet de politique relative aux enseignants du Burkina Faso, intitulé « Stratégie nationale sur la question enseignante 2021-2025 » (SNAQUE). Cette politique, ainsi que le plan d'action qui l'accompagne, a été validée le 12 novembre 2020.

Le processus participatif d'élaboration de la SNAQUE était chapeauté par le comité de suivi du projet de la NTI et par un comité technique. Le comité de suivi du projet de la NTI pouvait rassembler jusqu'à 16 membres du Ministère de l'éducation nationale, de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales, du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et de syndicats d'enseignants.

Le comité technique comptait environ 32 membres et était également composé de représentants du Ministère de l'éducation nationale, de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales et du Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il comptait aussi sur la présence d'autres représentants du Ministère de l'économie, des finances et du développement, du Ministère de la fonction publique, du travail et de la protection sociale, et de syndicats d'enseignants.

Le comité de suivi du projet de la NTI était chargé de définir les principales orientations nécessaires au bon déroulement du processus de formulation, d'assurer le suivi de l'élaboration de la stratégie et de valider le travail du comité technique.

Les syndicats de l'éducation, soutenus par l'Internationale de l'éducation (IE), ont joué un rôle crucial dans le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants. L'IE a encouragé la Coordination nationale des syndicats de l'éducation (CNSE), composée des 15 syndicats de l'éducation du pays, à participer activement au projet de la NTI, qui avait pour objectif d'élaborer de nouvelles politiques relatives aux enseignants (Internationale de l'éducation, 2018). La CNSE a participé à la première série de réunions pour le lancement du projet, organisées du 4 au 6 juin 2019 dans la capitale, Ouagadougou ; par la suite, les syndicats ont continué à être mobilisés tout au long du processus. L'IE a également mis sur pied des ateliers rassemblant les 15 syndicats. Une réunion avec les syndicats sur

le projet de stratégie et son plan d'action, organisée avant leur validation en octobre 2020, a permis de recueillir l'avis des enseignants.

À l'issue de l'élaboration de la stratégie, un cadre de coopération sur la question de l'enseignement a été mis en place entre toutes les parties prenantes. Un projet de décret portant création d'un groupe de travail chargé du suivi de la mise en œuvre a également été rédigé.

L'instauration d'un dialogue nourri avec les partenaires sociaux de l'éducation mérite d'être considérée comme une innovation politique majeure qui permet de résoudre de nombreuses questions liées aux enseignants et à l'enseignement.

Le Gouvernement burkinabé organise des assises nationales de l'éducation dans le but d'établir un pacte national en faveur d'une éducation résiliente et de qualité. Ces rencontres permettront d'examiner la structure de l'éducation au Burkina Faso à travers différents thèmes qui correspondent aux principaux défis du moment, dont les enseignants. Elles aideront à valider les propositions les plus pertinentes qui visent à améliorer la gestion des enseignants et par là même, la qualité de l'éducation.



Utilisation du Guide : la présente analyse recommande que la future politique relative aux enseignants du Burkina Faso continue à s'appuyer sur le Guide pour approfondir les neuf dimensions et proposer des choix stratégiques.

4.3 Ghana

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Revenu intermédiaire (tranche inférieure)
Développement humain	Moyen (IDH de 0,632 en 2021 ; 133e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 43,5 en 2016)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : au Ghana, l'éducation de base est gratuite et obligatoire et couvre l'enseignement préprimaire, primaire et secondaire. Le système éducatif se compose de trois niveaux : enseignements préprimaire (deux années) et primaire (six années) ; enseignement secondaire (trois années de secondaire de premier cycle et trois années de secondaire de deuxième cycle) ; et enseignement supérieur, qui englobe les formations qualifiantes (trois années), les formations de premier cycle (quatre années) et d'autres formations du supérieur de différentes durées.

L'enseignement privé accueille 30 % des effectifs jusqu'au premier cycle du secondaire et 10 % des effectifs du deuxième cycle du secondaire (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019). Le Service de l'éducation du Ghana, placé sous la tutelle du Ministère de l'éducation, est chargé de l'enseignement préuniversitaire. Le Conseil national de l'enseignement éclaire le Ministère sur les questions relatives à la formation des enseignants, à la pratique professionnelle et aux normes déontologiques.

La formation du personnel enseignant du primaire dure au minimum trois années après l'achèvement du deuxième cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à une formation de l'enseignement supérieur de cycle court (UNESCO-ISU, 2022a).

Tableau 10. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Ghana selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	4	2	69 844	84	63	42/1
Primaire	6	6	185 715	45	67	37/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	12	6	207 972	27	77	21/1
Premier cycle du secondaire	12	3	147 244	28	73	18/1
Deuxième cycle du secondaire	15	3	60 728	24	85	23/1

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Au Ghana, le secteur de l'éducation dispose de « plusieurs documents d'orientation qui définissent et encadrent différentes dimensions d'une politique relative aux enseignants » (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019). Actuellement, la plupart de ces dimensions ne sont pas traduites par une seule politique harmonisée (tableau 11).

Tableau 11. Politiques nationales du Ghana, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Normes nationales d'enseignement (2018)	Servent de base au nouveau diplôme de premier cycle, décerné à l'issue d'une formation de quatre années.	Normes d'exercice de la profession enseignante
Cadre d'orientation et manuel pour la gestion des ressources humaines dans les services publics au Ghana (2015)	Fournit des approches générales en matière de responsabilité.	Responsabilité pédagogique
Politique de formation professionnelle et de gestion des enseignants du préuniversitaire (PTPDM) (2012)	Se focalise sur la formation (initiale et continue) des enseignants et sur un système d'évolution de carrière pour les enseignants.	Formation (initiale et continue) des enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Convention collective (2009) et Code de conduite (2008)	Aucune mention d'un document d'orientation harmonisé sur le recrutement et la rétention des enseignants ou sur leurs conditions d'emploi et de travail. Quelques références à des mesures incitatives pour le recrutement et la rétention des enseignants.	Recrutement et rétention des enseignants Conditions d'emploi et de travail des enseignants Gratification et rémunération des enseignants
Politique de partenariat avec les établissements scolaires	Établit un lien entre les établissements scolaires et les établissements de formation des enseignants.	Gouvernance scolaire
Normes nationales minimales pour les écoles maternelles au Ghana et (projet de) loi sur la réglementation de l'enseignement privé (2000)	Les normes relatives à l'accueil et à l'éducation de la petite enfance portent notamment sur les enseignants et comprennent des orientations, lesquelles énumèrent les exigences du Gouvernement et du Service de l'éducation du Ghana envers les gestionnaires d'écoles privées.	Gouvernance scolaire

Plusieurs initiatives et programmes liés aux enseignants existent et mobilisent de nombreuses parties prenantes, y compris des représentants du Gouvernement national et des organismes et donateurs non gouvernementaux et internationaux. En outre, les institutions du dialogue social « créent des plates formes pour permettre aux parties prenantes d'apporter leur contribution constructive et tangible à des thèmes qui touchent au travail, et ce dans le but de guider l'évolution des questions liées à l'emploi ainsi que la formulation des politiques relatives au marché du travail et à la protection sociale » (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019).



Processus d'élaboration de la politique : au Ghana, la politique nationale globale relative aux enseignants a été élaborée dans le cadre du renforcement de la coopération multipartenaire au titre de la NTI. Selon le PFN, l'objectif était de rassembler « les différentes politiques en une politique globale relative aux enseignants » (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019).

Porté par la volonté du Gouvernement, le processus d'élaboration de la politique a été divisé en plusieurs activités qui disposaient d'un budget alloué en fonction des résultats et des produits globaux du projet de la NTI. Les structures comprenaient notamment l'Équipe spéciale sur les enseignants du Ghana, qui a été formée par le Ministre de l'éducation et le Président de la Commission nationale ghanéenne pour l'UNESCO et faisait office de principal organe de liaison et de mise en œuvre dans le cadre de la coopération multipartenaire visant à soutenir la politique relative aux enseignants (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019). La TTF du Ghana était composée d'un comité directeur et d'un comité technique, agissant tous deux au nom du Gouvernement ghanéen.

Le comité directeur était chargé de superviser et d'orienter le projet (Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO, 2019). Il comptait 21 membres et était présidé par le Ministre de l'éducation. Il comptait également d'autres membres du personnel du Ministère central et des représentants des institutions des Nations Unies, dont l'UNESCO, l'UNICEF et l'OIT, ainsi que des représentants des syndicats d'enseignants locaux, des établissements de formation des enseignants et du Conseil national des enseignants.

Le comité technique, composé d'experts de la question enseignante issus des principales institutions parties prenantes, était chargé de préparer tous les documents techniques (plan de travail, documents budgétaires, mandat pour l'analyse nationale globale). Il a veillé à ce que tous les travaux techniques menés pour livrer les produits prévus dans le cadre du projet de la NTI soient réalisés. Il a également présenté périodiquement au comité directeur les progrès accomplis.

Le comité directeur et le comité technique comprenaient tous deux des représentants de groupes locaux, notamment des organisations religieuses propriétaires d'écoles, des vice-présidents d'université, etc. Des mécanismes de dialogue social et de participation sociale, qui attribuent des rôles précis aux parties prenantes en fonction de leurs compétences, ont été mis en place. Ils ont permis une large participation, tout en veillant à ce que le processus tienne compte du point de vue des enseignants et des voix de leurs représentants. La politique a été approuvée par le Ministère de l'éducation et doit encore être approuvée définitivement par le Gouvernement ghanéen.



Contenu de la politique : la politique nationale relative aux enseignants du Ghana vise à présenter de manière exhaustive les cadres et les politiques existants. Elle s'appuie sur les neuf dimensions du Guide pour répondre aux défis que le pays rencontre en matière d'enseignants : déploiement équitable, recrutement, amélioration de la qualité des diplômés des établissements de formation des enseignants et autres aspects connexes. Elle y ajoute également deux autres dimensions : l'inclusion sociale, qui englobe l'égalité des genres et l'inclusion, et le dialogue social. Parmi les autres documents produits pour étayer la politique nationale relative aux enseignants figurent le Cadre de dialogue social et la Stratégie de déploiement et de mutation des enseignants.



Utilisation du Guide : le Guide a servi de base à l'élaboration d'un cadre plus large intégrant les interventions et les cadres existants. La version complète du Guide a d'emblée été utilisée pour soutenir l'élaboration de la politique relative aux enseignants, peu de temps après l'achèvement, en 2017-2018, du rapport interne d'analyse situationnelle sur les enseignants et la politique relative aux enseignants. Le Guide a été adapté aux besoins du pays afin de formuler une politique qui reconnaisse le rôle central des enseignants et qui soit suffisamment fiable pour résister à l'épreuve d'un examen international.

4.4 Guinée

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,465 en 2021 ; 182e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 29,6 en 2018)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : en Guinée, le système d'éducation et de formation est composé d'un cycle de préprimaire et d'un cycle d'éducation de base (enseignement primaire pendant trois années, puis premier cycle du secondaire pendant quatre années), suivi du deuxième cycle du secondaire pendant trois années. Ce système comprend également l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) ainsi que l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. L'enseignement préprimaire reste cependant limité aux zones urbaines et repose principalement sur le secteur privé, qui accueille plus de 92 % des effectifs.

En 2020, la part d'enseignants possédant les qualifications minimales requises était de 77 % dans l'enseignement primaire, ce qui se traduisait par un rapport élèves/enseignants formés (REEF) de 63 pour 1 dans le primaire. Dans l'enseignement secondaire, seuls 57 % des enseignants possédaient les qualifications minimales requises pour enseigner à ce niveau (UNESCO-ISU, 2022a). En général, les enseignants sont peu qualifiés ; des efforts ont été entrepris pour promouvoir des politiques relatives aux enseignants qui apportent une réponse adaptée (tableau 12).

Tableau 12. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants en Guinée selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	4	3	6 169	82	35	107/1
Primaire	7	6	43 914	41	77	63/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	14	7	36 050	5	57	39/1
Premier cycle du secondaire	13	4
Deuxième cycle du secondaire	17	3

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Grâce à la mise en œuvre de projets et de programmes antérieurs, du Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation, 1990-1994 (PASE 1) au Programme décennal de l'éducation en Guinée 2020-2029, le pays est parvenu à faire progresser l'enseignement à tous les niveaux. Ces changements ont été rendus possibles non seulement par les investissements gouvernementaux, mais aussi par l'aide bilatérale et multilatérale, la participation des communautés locales et le développement de l'enseignement privé (tableau 13).

Tableau 13. Politiques nationales de la Guinée, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Rapport d'État du système éducatif national (RESEN, 2019)	Présente un diagnostic détaillé du système éducatif du pays. Aide les décideurs à connaître les points forts et faibles du système, à suivre les progrès et à faire les meilleurs choix en matière de politiques de l'éducation.	Contexte éducatif plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.
Programme sectoriel de l'éducation (PSE), 2015-2017	Plan intérimaire de développement du secteur de l'éducation décrivant le contexte national, l'orientation stratégique par niveau d'enseignement, les dimensions clés, le financement, la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation.	Contexte éducatif plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Rapport de l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) (2013)	Diagnostic global établi en vue d'élaborer une politique enseignante consensuelle, holistique et durable.	Toutes les dimensions clés relatives aux enseignants, à l'exception des normes d'exercice de la profession enseignante et de la responsabilité pédagogique.
Politique relative à la question enseignante en République de Guinée (2009)	Aborde la question enseignante de manière globale, y compris l'amélioration du statut et des conditions de travail des enseignants, leur gestion, la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, et la formation professionnelle des enseignants.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants Formation (initiale et continue) des enseignants Recrutement et rétention des enseignants
Décret D/2006/018/PRG/SGG du 28 juin 2006	Porte sur le statut particulier du personnel de l'éducation nationale.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Politique nationale de formation initiale et continue des enseignants de l'élémentaire et du secondaire (PNFICEES, 2016)	Propose une politique de formation initiale et continue pour les enseignants de l'élémentaire et du secondaire.	Formation (initiale et continue) des enseignants



Processus d'élaboration de la politique : l'élaboration de la politique relative aux enseignants de la Guinée est à un stade bien avancé. Ce processus s'est déroulé de façon inclusive, mobilisant les ministères en charge de l'éducation, d'autres ministères partenaires, les parties prenantes de l'éducation et les principaux acteurs de la politique guinéenne.

Il s'est accompagné de la création d'une équipe technique interministérielle nationale d'une quinzaine de membres qui sert de plate-forme de dialogue au sein de laquelle toutes les parties prenantes peuvent être consultées. Cette équipe de niveau supérieur, correspondant à un comité directeur, est composée de cadres du secteur de l'éducation et de la formation et présidée par l'Inspecteur général de l'éducation.

Une équipe technique nationale (ETN) a également été formée. Elle est composée d'environ 40 membres représentatifs des trois ministères de l'éducation et de la formation (le Ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation, le Ministère de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de l'emploi, et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique). Coordonnant l'essentiel du travail technique, elle comprend également des représentants de ministères partenaires (fonction publique, budget, finances et économie, planification et développement économique). Enfin, elle inclut des membres de la société civile : associations de parents d'élèves, syndicats du secteur de l'éducation et de la formation, organisations du secteur privé engagées dans l'éducation, élèves et enseignants.

L'ETN est présidée par l'inspecteur de l'éducation, qui fait office de point focal et assure la liaison entre la coordination technique et l'équipe technique nationale afin de veiller au bon déroulement des processus et de la collaboration.

Faute de financement, le processus d'élaboration de la politique est temporairement suspendu. En outre, la Guinée manque de savoir-faire pour aider l'ETN à formuler les plans de mise en œuvre et à établir le budget de la politique nationale relative aux enseignants.



Contenu de la politique : le chapitre 1 de la politique nationale relative aux enseignants fournit des informations détaillées sur le contexte général. Le chapitre 2 définit les principes directeurs ainsi que les rôles et les responsabilités de cette politique, puis énonce son objectif général : « soutenir les décideurs et les responsables du secteur de l'éducation dans la construction d'une société dynamique et prospère, capable de parvenir à un développement socioéconomique équitable et durable ». Le document précise également

que la politique nationale relative aux enseignants doit être globale et tenir compte des principes fondamentaux d'inclusion, de participation de toutes les parties prenantes au processus, d'appropriation et de validation par le Gouvernement. Quatre grands domaines thématiques sont énumérés : l'efficacité des enseignants, leur motivation, leur professionnalisme et le dialogue social. Différentes dimensions stratégiques leur sont attribuées. Le chapitre 3 aborde la mise en œuvre ; il est suivi d'annexes. Le projet actuel, daté de novembre 2019, s'arrête là. Bien que l'objectif stratégique ait été fixé, aucune vision n'est définie ; les quatre domaines thématiques et les dimensions qui s'y rapportent sont toutefois clairement exposés. Les trois premiers chapitres pourraient être étoffés en y adjoignant un cadre politique et juridique, un énoncé du problème ainsi qu'une justification et une orientation stratégiques. Enfin, les principes directeurs ne suffisent pas à éclairer le contenu de la politique.



Utilisation du Guide : Le Guide a été présenté lors d'un premier atelier au cours duquel les membres de l'ETN ont été formés à renforcer la prise en main du processus d'élaboration de la politique. La formation s'articulait autour du cadre méthodologique central et des neuf dimensions du Guide. Elle a été organisée selon quatre grands axes : l'efficacité des enseignants, leur motivation, leur professionnalisme et le dialogue social. La version intégrale du projet de Guide a été utilisée.

Toutes les dimensions du Guide ont été jugées utiles à l'élaboration de la politique. Des ateliers ont été mis sur pied au cours des premières phases du processus d'élaboration de la politique afin d'adapter le contenu du Guide et de répondre aux besoins nationaux. Néanmoins, une plus grande attention pourrait être accordée à l'actualisation du Guide. Son contenu resterait ainsi exhaustif afin de refléter toutes les priorités nationales et de s'aligner sur la vision du pays.

4.5 Lesotho

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Intermédiaire (tranche inférieure)
Développement humain	Faible (IDH de 0,514 en 2021 ; 168e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 44,9 en 2017)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : Le système éducatif inclut l'éducation formelle et informelle. Le système d'éducation formelle comprend cinq niveaux : trois années d'enseignement préprimaire, sept années d'enseignement primaire, cinq années d'enseignement secondaire (premier et deuxième cycles), enseignement postsecondaire (professionnel et technique) et enseignement supérieur (MOET, 2016).

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins trois années après avoir achevé le deuxième cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à une formation de l'enseignement supérieur de cycle court (UNESCO-ISU, 2022a). La gestion des enseignants relève de la responsabilité du Département des services relatifs aux enseignants (TSD) du Ministère de l'éducation et de la formation (MOET) (TSD, 2019). Leur formation incombe à deux établissements d'enseignement supérieur : la Faculté de pédagogie du Lesotho et l'Université nationale du Lesotho.

Tableau 14. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Lesotho selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	3	3	2 711	98	100	17/1
Primaire	6	7	10 193	75	87	39/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	13	5	5 520	55	89	39/1
Premier cycle du secondaire	13	3
Deuxième cycle du secondaire	16	2

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Le Ministère de l'éducation et de la formation, l'entité centrale chargée des services éducatifs, est composé de départements techniques et administratifs (MOET, 2016). Au niveau des districts, les responsables de l'éducation supervisent la mise en œuvre des programmes et des politiques (MOET, 2016, p. 14). Neuf politiques, plans et documents officiels guident le travail des enseignants et l'enseignement (tableau 15).

Tableau 15. Politiques nationales du Lesotho, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Plan de développement sectoriel national (2013-2017)	Définit la vision macroéconomique d'ensemble et le cadre stratégique de développement pour la période 2013-2017.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.
Plan sectoriel d'éducation (2016-2026)	Sert de modèle aux aspirations du Ministère de l'éducation et de la formation.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Service et structure de carrière du personnel enseignant (2019)	Dans le cadre du projet de modernisation de la fonction publique, ce document traite de la structure de carrière des enseignants et établit un lien entre la progression professionnelle et les performances, les qualifications et l'expérience. La structure de carrière de 2019 concerne les enseignants du préprimaire, du primaire et du secondaire. Elle ne s'applique pas aux établissements privés ni aux éducateurs de l'EFTP. Des possibilités de mobilité verticale ou horizontale existent à tous les niveaux, en fonction des années d'expérience, des qualifications et des performances.	Structure/parcours de carrière Normes relatives aux enseignants Responsabilité pédagogique
Projet de modernisation de la fonction publique (2016-2020)	Vise à réduire la mauvaise utilisation des ressources publiques dans l'administration. Le renforcement des processus de gestion des ressources humaines au sein du Département des services relatifs aux enseignants et la révision de la politique salariale appliquée à ces derniers constituent des éléments essentiels du projet.	Gratification et rémunération des enseignants Recrutement et rétention des enseignants Déploiement Conditions d'emploi et de travail des enseignants (aspects disciplinaires) Responsabilité pédagogique Normes d'exercice de la profession enseignante
Rapport de la TTISSA (2012)	Présente des analyses diagnostiques sur les enseignants.	Données sur toutes les dimensions, en particulier la formation des enseignants (initiale et continue).
Code de bonne pratique (2011)	Aborde le comportement, la santé et le bien-être des enseignants, le règlement des réclamations, les codes disciplinaires et les codes de résolution des conflits. Comprend une liste des infractions et des sanctions.	Recrutement et rétention des enseignants Déploiement Conditions d'emploi et de travail des enseignants (aspects disciplinaires) Responsabilité pédagogique Normes d'exercice de la profession enseignante

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Loi sur l'éducation (2010)	Traite des questions liées à l'enregistrement, la supervision et la gestion des établissements scolaires et au système d'inspection. Couvre l'affectation des enseignants, leur conduite, le règlement des différends, la retraite ainsi que les règles et règlements relatifs à la formation des enseignants.	Gouvernance scolaire Recrutement et rétention des enseignants Déploiement Conditions d'emploi et de travail des enseignants Responsabilité pédagogique Normes d'exercice de la profession enseignante (aspects disciplinaires)
Politique relative aux programmes d'enseignement et à l'évaluation (2008)	Vise à rendre l'éducation « accessible, pertinente, efficace et de la meilleure qualité » (MOET, 2008, p. 2). Fournit un cadre pour la transformation de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation aux niveaux primaire et secondaire en instaurant, par exemple, la gratuité de l'enseignement primaire. Définit la langue maternelle comme langue d'enseignement jusqu'à la troisième année d'enseignement.	Formation des enseignants (initiale et continue) (politique relative aux programmes d'enseignement, en l'absence de programme distinct de formation des enseignants)
Règlement relatif au service enseignant (2002)	Traite des qualifications, de l'enregistrement et des conditions d'emploi des enseignants, du pourvoi des postes vacants, des conditions de service, des congés de retraite, de l'inspection et des questions de discipline.	Recrutement et rétention des enseignants Déploiement Conditions d'emploi et de travail des enseignants (aspects disciplinaires) Responsabilité pédagogique Normes d'exercice de la profession enseignante



Processus d'élaboration de la politique : Le processus d'élaboration de la politique globale nationale relative aux enseignants a été planifié en 10 phases. Il a notamment inclus la création d'un comité directeur, piloté par le TSD, ainsi que de groupes de travail pour chacune des dimensions du projet de politique. Un groupe de référence critique, composé de membres issus de toutes les divisions/branches du Ministère de l'éducation et de la formation et d'autres départements gouvernementaux, a été établi pour diriger le processus et veiller à ce que tous les acteurs concernés y participent, de manière à recueillir des contributions supplémentaires. Les principales parties prenantes extérieures au gouvernement sont les syndicats d'enseignants, d'autres associations professionnelles et les membres de la Commission du service enseignant et du Conseil de l'enseignement. Un consultant national a également été recruté pour appuyer le processus d'élaboration de la politique et travailler aux côtés du TSD.

Actuellement, deux processus parallèles se poursuivent au Lesotho. Le premier consiste à utiliser le Guide pour élaborer un projet de politique globale relative aux enseignants. Il est assuré par le consultant national et a bénéficié du soutien technique de la TTF par l'intermédiaire d'un consultant international.

Le second processus s'appuie sur les progrès obtenus dans le cadre du projet de modernisation de la fonction publique (PMFP) de la Banque mondiale, qui concerne le volet de la politique relative aux enseignants lié à la gestion des ressources humaines (Banque mondiale, 2016, p. 10). Le PMFP a influencé l'élaboration de plusieurs dimensions de la politique relative aux enseignants (entretien avec le PFN du Lesotho, 2019), notamment la structure de carrière des

enseignants, leur déploiement, l'élargissement des procédures liées à la grille des salaires et la mise en place d'un système de gestion des performances. L'élaboration de ces dimensions en est à différents stades et a été assurée essentiellement par des consultants.



Contenu de la politique : La politique était encore à l'état de projet au moment où le présent examen a été effectué. Elle aborde les défis actuels en matière d'enseignement au Lesotho et définit des stratégies pour les neuf dimensions du Guide.

Dans le cadre du processus d'élaboration de la politique, les différentes dimensions sont présentées à l'ensemble des parties prenantes pour validation et contribution, selon les principes de la non discrimination, du professionnalisme et de l'inclusion. Toutefois, au moment de la réalisation du présent examen, les normes relatives aux enseignants étaient la seule dimension à avoir été présentée à l'Équipe spéciale.



Utilisation du guide : La version préliminaire de la politique globale relative aux enseignants est le fruit d'un processus national entamé en 2012, dans le cadre de l'étude diagnostique de la TTISSA. Ce projet de politique tente de rassembler les études antérieures, les cadres politiques et juridiques existants ainsi que les idées et discours pertinents, en s'appuyant sur le Guide.

4.6 Madagascar

Country overview:

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,501 en 2021 ; 173e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 42,6 en 2012)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : À Madagascar, le secteur de l'éducation est divisé en six sous-secteurs. Le Ministère de l'éducation nationale supervise l'enseignement préscolaire, primaire (cinq années), secondaire de premier cycle (quatre années) et secondaire de deuxième cycle (trois années). L'enseignement et la formation techniques et professionnels relèvent du Ministère de l'enseignement technique et professionnel, et l'enseignement supérieur du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESUPRES, 2017a, 2017b).

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins une année et demie après avoir achevé le premier cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement secondaire de premier cycle (UNESCO-ISU, 2022a). Malgré ce faible niveau de qualification, seulement 15 % des enseignants du primaire en sont titulaires, ce qui se traduit à ce niveau d'enseignement par un rapport élèves/enseignant formé de 240/1 (tableau 16).

Tableau 16. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants à Madagascar selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	3	3	40 521	79	44	51/1
Primaire	6	5	126 649	53	15	240/1

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Premier et deuxième cycles du secondaire	11	7	82 444	42	20	96/1
Premier cycle du secondaire	11	4	58 153	42	22	87/1
Deuxième cycle du secondaire	15	3	19 995	38	16	124/1

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Le système d'éducation et de formation de Madagascar présente des défaillances internes et externes qui se traduisent par de faibles résultats d'apprentissage. Des mesures politiques destinées à améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage ont été proposées dans le Plan sectoriel d'éducation du pays (PSE, 2018-2022), conformément aux ODD. Elles sont basées sur les constatations effectuées dans le cadre de l'élaboration du Rapport d'État d'un système éducatif national (RESEN) et de l'étude diagnostique de la situation des enseignants à Madagascar (UNESCO, 2016b). La politique relative aux enseignants a été définie dans le cadre du PSE, en s'appuyant sur les politiques, cadres juridiques et lois existants ainsi que sur les rapports de recherche et d'étude disponibles (MESUPRES, 2017a, 2017b) (tableau 17).

Tableau 17. Politiques nationales de Madagascar, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Plan sectoriel d'éducation (PSE, 2018-2022)	Politique sectorielle visant notamment à améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage et à mettre en place un personnel d'encadrement bien formé pour accroître la motivation et la qualité.	Politique, énoncé de la vision/mission et finalités en matière d'enseignement dans un contexte éducatif plus large.
Politique de Madagascar relative aux enseignants (MESUPRES, 2017)	Nouveau document de politique détaillé sur les enseignants.	Aborde les neuf dimensions relatives aux enseignants.
Rapport d'État d'un système éducatif national (RESEN, 2004-2014)	Présente un diagnostic détaillé du système éducatif du pays. Aide les décideurs à connaître les points forts et faibles du système, à suivre les progrès et à choisir les meilleures options en matière de politique éducative.	Politique, énoncé de la vision/mission et finalités en matière d'enseignement dans un contexte éducatif et socioéconomique plus large.

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Plan national de développement (PND, 2015-2019)	Vise à assurer l'épanouissement de tous les citoyens par la formation d'un capital humain en bonne santé, instruit et résilient.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.
Étude diagnostique de la situation des enseignants à Madagascar (TTISSA, avril 2016)	Diagnostic global établi en vue d'élaborer une politique relative aux enseignants consensuelle et durable.	Données sur toutes les dimensions, en particulier la formation des enseignants (initiale et continue).



Processus d'élaboration de la politique : La politique enseignante de Madagascar est achevée. Le processus d'élaboration a été inclusif et participatif. L'éventail des parties prenantes impliquées a été aussi large que possible, incluant tous les sous-secteurs de l'éducation et de la formation, y compris le Ministère de l'éducation nationale, le Ministère de l'enseignement technique et professionnel et le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Le Ministère des finances et du travail a également participé au processus. Les équipes chargées d'élaborer la politique relative aux enseignants ont toutes bénéficié du financement et des conseils de la TTF et du programme CapED de l'UNESCO. Le projet de la NTI a fourni un appui supplémentaire pendant la phase d'état des lieux et lors de la rédaction du rapport de diagnostic. D'autres experts internationaux et nationaux ont apporté un soutien technique.

La mise en œuvre de la politique a été entamée en collaboration avec la Banque mondiale. Elle reste cependant à petite échelle et se concentre sur le recrutement, la formation et le déploiement des enseignants. Les principaux acteurs nationaux sont optimistes quant à la mise en œuvre de la politique grâce aux fonds publics ; toutefois, les partenaires de l'éducation devront apporter un soutien technique et financier pour concrétiser les ambitions de la politique.



Contenu de la politique : Les neuf dimensions proposées dans le Guide ont été prises en compte. Chacune d'elles a été incluse en tant qu'axe stratégique assorti d'un objectif et d'options en matière de politiques. Le contenu de la politique s'appuie sur le PSE et sur un RESEN actualisé.

4.7 Malawi

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,512 en 2021 ; 169e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 38,5 en 2019)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : Le système éducatif du Malawi comprend trois années d'enseignement préprimaire et huit années d'enseignement primaire. Elles sont suivies de quatre années d'enseignement secondaire, dont deux de premier cycle et deux de deuxième cycle. Il existe également des programmes d'enseignement technique et professionnel et des programmes d'enseignement supérieur. La répartition de la population du Malawi pose de nombreux défis au système éducatif : alors que 83 % de la population vit dans des zones rurales, le pays présente les densités démographiques les plus élevées au monde. Le déploiement des enseignants constitue donc un problème particulier, et les rapports élèves/enseignant formé sont supérieurs à 60/1 en moyenne aux niveaux primaire et secondaire. Les taux d'abandon scolaire sont également

un sujet de préoccupation majeur. Le taux d'achèvement n'est que de 48 % dans l'enseignement primaire et de 23 % dans le premier cycle du secondaire (UNESCO ISU, 2022b). Le taux d'alphabétisation des plus de 15 ans n'est que de 62 % (UNESCO ISU, 2022b), et seulement 11 % de la population active est qualifiée.

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins deux années après avoir achevé le deuxième cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement postsecondaire non supérieur (UNESCO-ISU, 2022a).

Tableau 18. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Malawi selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requisés, en %	Rapport élèves/ enseignant formé
Préprimaire	3	3
Primaire	6	6	83 431	45
Premier et deuxième cycles du secondaire	12	6	14 528	24
Premier cycle du secondaire	12	4
Deuxième cycle du secondaire	16	2

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Note : Le système éducatif du Malawi présenté ci-dessus a été converti du système national à la CITE à des fins de comparaison internationale. Au Malawi, l'enseignement primaire comprend huit années, suivies de deux années d'enseignement secondaire de premier cycle et de deux années d'enseignement secondaire de deuxième cycle.

En ce qui concerne les enseignants, l'accent a été placé sur la mise en place d'un cadre pour la formation professionnelle continue, qui est obligatoire pour la reconduction des certifications et l'évolution de carrière. Plusieurs partenaires de développement ont mené des initiatives de formation des enseignants, notamment l'UNICEF. Ces projets pâtissent cependant d'un manque de coordination sur le plan de la mise en œuvre. Le Malawi s'est doté de plusieurs politiques nationales relatives aux enseignants, comme indiqué ci après (tableau 19).

Tableau 19. Politiques nationales du Malawi, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Cadre pour la formation professionnelle continue (2018)	Définit un cadre pour la formation professionnelle continue associé à l'évolution de carrière des enseignants.	Formation (initiale et continue) des enseignants
Loi sur l'éducation, section 62 (2013)	Certification des enseignants.	Gouvernance scolaire
Plan sectoriel d'éducation (2008-2017)	Définit la formation comme une question essentielle pour les enseignants.	Formation (initiale et continue) des enseignants (essentiels pour assurer une éducation de qualité)
Début de l'examen des programmes de l'enseignement secondaire (2001, 2009)	Étudie la nécessité d'introduire un enseignement centré sur l'élève et d'assurer le perfectionnement professionnel des éducateurs.	Formation (initiale et continue) des enseignants (programmes de l'enseignement secondaire et perfectionnement professionnel des enseignants)



Processus d'élaboration de la politique : Le Malawi est en train de rassembler des données, de repérer les lacunes existantes et d'élaborer une politique nationale globale relative aux enseignants. Jusqu'à présent, les premières étapes ont consisté à faire participer pleinement les différentes parties prenantes et les enseignants à des consultations, des réunions, des ateliers et des activités d'état des lieux.

Toutefois, aucune structure ni aucun processus précis n'a encore été mis en place.

Un comité directeur et un comité technique sont chargés d'élaborer la politique relative aux enseignants. La structure de coordination d'ensemble est le comité directeur, qui est composé d'une vingtaine de membres issus du Ministère de l'éducation, des partenaires de développement, du comité local pour l'éducation, de syndicats d'enseignants, d'organisations de la société civile et d'établissements de formation des enseignants. Les membres du comité technique appartiennent aux mêmes organisations, à d'autres établissements de formation des enseignants, organisations de la société civile et syndicats d'enseignants, ainsi qu'à l'association des directeurs d'établissements d'enseignement secondaire (MASSHA). Le comité technique est présidé par la Direction de la formation et du perfectionnement des enseignants (DTED). Il se réunit fréquemment avec le comité directeur et lui fait rapport sur les questions qui requièrent son approbation.

Le processus d'élaboration de la politique a été enrichi et soutenu par des conférences d'enseignants et des réunions de dialogue social organisées dans les différentes sous-régions du pays. Ces rencontres ont permis d'informer les participants sur le processus global d'élaboration de la politique, ainsi que de recueillir des contributions et des avis. Une autre innovation a consisté à créer une équipe de base au sein du comité technique. Cette équipe a fourni un soutien technique pour des dimensions spécifiques et effectué des visites dans les établissements de formation des enseignants, afin de faire part du contenu du projet de politique aux principales parties prenantes du processus de mise en œuvre.



Contenu de la politique : Le contenu de la politique est encore en cours de définition, mais d'après le NPO de l'UNESCO, elle abordera en particulier les questions de gouvernance et de gestion des enseignants telles que le recrutement, le déploiement et la motivation.



Utilisation du Guide : Au Malawi, le résumé du Guide a été consulté dès les premières étapes du processus d'élaboration de la politique qui est en cours, et la version complète a été utilisée dès sa publication.

4.8 Togo

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,539 en 2021 ; 162e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 42,4 en 2018)

Vue d'ensemble du système d'éducation et de formation des enseignants : Le système éducatif du Togo est divisé en quatre niveaux : préscolaire (trois années), primaire (six années), secondaire (sept années) et supérieur (Hoogeveen et Rossi, 2019). Il comprend également des formations techniques et professionnelles au niveau de l'enseignement secondaire de premier et deuxième cycles, ainsi que des formations d'alphabétisation (tableau 19).

Au cours des 10 dernières années, les syndicats d'enseignants de tous les niveaux ont réclamé de meilleures conditions de vie et de travail. Alors que le nombre d'enseignants et d'élèves dans les secteurs public et privé a augmenté, le système éducatif présente une faible efficacité interne et un taux de redoublement élevé, qui atteignait environ 8 % dans l'enseignement primaire en 2017. D'après le Rapport d'État d'un système éducatif national (RESEN, 2012), des progrès notables ont été obtenus dans le secteur de l'éducation, notamment sur le plan de la fréquentation scolaire. En 2020, seulement 1,2 % des enfants en âge d'aller à l'école primaire n'étaient pas scolarisés, et 74 % des enfants inscrits dans le primaire achevaient ce niveau d'enseignement (UNESCO ISU, 2022). Néanmoins, des efforts importants sont nécessaires pour réduire les taux de redoublement et d'abandon scolaire, en particulier dans le secondaire, améliorer la qualité de l'apprentissage et l'équité, et assurer une gestion efficace du système éducatif.

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins une année après avoir achevé le deuxième cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement postsecondaire non supérieur (UNESCO-ISU, 2022a) (tableau 20). En 2018, le taux d'attrition des enseignants du primaire était de 2 % (UNESCO-ISU, 2022b).

Tableau 20. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants au Togo selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	3	3	7 975	92	65	40/1
Primaire	6	6	42 250	18	76	51/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	12	7	32 911	7	34	75/1

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Premier cycle du secondaire	12	4	21 794	...	38	76/1
Deuxième cycle du secondaire	16	3	11 117	...	28	72/1

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Le secteur de l'éducation relève de quatre ministères (Universalis et al., 2019) : le Ministère de l'enseignement primaire et secondaire ; le Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle ; le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ; et le Ministère de l'action sociale, de la promotion de la femme et de l'alphabétisation. En 2005, le Togo a élaboré son premier plan d'action national pour l'éducation pour tous, l'objectif étant de parvenir à l'éducation primaire universelle à l'horizon 2015. Plusieurs réformes ont été introduites, notamment la suppression des frais de scolarité dans l'enseignement primaire. Un PSE a été élaboré en 2010 et révisé en 2020 pour la période 2020-2030. Bien que des progrès significatifs aient été accomplis, plusieurs obstacles ont marqué la mise en œuvre des réformes de l'éducation, notamment les troubles politiques qui ont conduit à la suspension des programmes de formation des enseignants pendant une décennie (2001-2009) et les grèves récurrentes des enseignants (Universalis et al., 2019). Cinq politiques, cadres juridiques, actes juridiques et rapports de recherche et d'étude ont contribué à l'élaboration de la politique relative aux enseignants (tableau 21).

Tableau 21. Politiques nationales du Togo, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Plan sectoriel de l'éducation (PSE, 2020-2030)	Vise à améliorer l'accès, l'équité et la qualité de l'éducation au Togo, objectifs dont la réalisation dépend des enseignants. Quatre grands axes stratégiques : améliorer l'accès, l'équité, la qualité et la gouvernance de l'éducation.	Vision sectorielle globale, la mission et les finalités couvrant toutes les dimensions d'une politique enseignante.
Politique nationale relative aux enseignants (Togo, 2020)	Nouvelle politique nationale relative aux enseignants articulée autour de trois axes stratégiques : efficacité, motivation et professionnalisme.	Aborde les neuf dimensions.
Politique nationale de développement de la petite enfance (PNDPE, 2018)	Élaborée suivant une approche intégrée, la PNDPE concerne les enfants de la naissance à l'âge de huit ans.	Formation des enseignants : formation des éducateurs de la petite enfance et des enseignants du préprimaire
Loi 2017-005 sur l'enseignement supérieur (19 juin 2017)	Loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche.	Recrutement des enseignants (enseignement supérieur)

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Constitution du Togo (1992)	L'article 35 prévoit 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 15 ans. L'État assure progressivement la gratuité de l'enseignement public ».	Formation (initiale et continue) des enseignants Recrutement et rétention des enseignants
Ordonnance sur la réforme de l'enseignement (1975)	L'article 13, relatif à la qualité de l'enseignement, fait référence à la « qualification du maître » et exige l'application d'une « saine politique du personnel enseignant ».	Normes d'exercice de la profession enseignante



Processus d'élaboration de la politique : Le Togo a achevé les cinq chapitres de son document de politique nationale sur les enseignants, lequel couvre tous les sous-secteurs de l'éducation. Le processus d'élaboration de la politique a été mené par une équipe technique nationale (ETN), avec l'appui d'un consultant national recruté par la TTF et l'UNESCO. L'ETN était chargée de traiter l'ensemble du secteur de l'éducation, d'assurer l'exhaustivité, de collaborer avec toutes les parties prenantes et de suivre le Guide pour concevoir les cinq chapitres de la politique. Une approche systémique, inclusive et participative a ainsi été adoptée à tous les stades de l'élaboration du document. La politique relative aux enseignants du Togo a été approuvée par le gouvernement en février 2021, par l'intermédiaire du Conseil des ministres. Un budget a ensuite été établi pour les deux phases quinquennales du plan de mise en œuvre. Les réformes prévues en matière de formation des enseignants ont été engagées.



Contenu de la politique : La politique est alignée sur les neuf dimensions du Guide. Sur la base des principes énoncés dans ce document, il a été déterminé qu'elle devait répondre à la préoccupation liée à la qualité des enseignants, ce qui permettra d'accroître leur efficacité, leur motivation et leur professionnalisme. Ces trois aspects de la qualité constituent les axes stratégiques sur lesquels la nouvelle vision des enseignants et des éducateurs est fondée. La politique comprend par ailleurs une dimension supplémentaire relative à la représentation des enseignants et au dialogue social. Les différents chapitres abordent les éléments suivants :

- Le chapitre 1 décrit la situation de l'éducation et des enseignants telle qu'elle ressort de diverses études diagnostiques ;
- Le chapitre 2 analyse le paysage politique et le cadre juridique existants, jette les bases du document de politique et définit une vision, des principes directeurs et une orientation en réponse aux lacunes recensées ;
- Le chapitre 3 déroule le contenu de la politique autour de trois grands thèmes ou axes stratégiques : l'efficacité, la motivation et le professionnalisme des enseignants. La structure du contenu associe chacun de ces thèmes à plusieurs dimensions clés, notamment des propositions d'options politiques et d'actions prioritaires ;
- Les chapitres 4 et 5 traitent des questions de mise en œuvre et présentent des éléments concernant les coûts, le soutien organisationnel et le suivi et l'évaluation.

L'un des principaux défis rencontrés a concerné les capacités supplémentaires nécessaires pour élaborer des normes relatives aux enseignants, du fait des difficultés liées à la terminologie et à l'approche méthodologique. Le Togo a proposé cinq domaines de compétences sur la base desquels son futur référentiel de compétences des enseignants sera établi : maîtrise des contenus, connaissances professionnelles, pratique professionnelle, connaissance du contexte socioéducatif et responsabilité professionnelle.



Utilisation du Guide : Dès le début, l'ETN a organisé une réunion nationale sur la politique du pays relative aux enseignants, laquelle est alignée sur les neuf dimensions du Guide. Les études diagnostiques disponibles ont servi à éclairer la conception du document de politique, de même qu'un livre blanc sur la réforme établi par la Tunisie, qui en a influencé l'élaboration structurelle.

4.9 Ouganda

Aperçu du pays :

Niveau de revenu	Faible
Développement humain	Faible (IDH de 0,525 en 2021 ; 166e place sur 191 pays)
Inégalité de répartition des richesses	Moyenne (indice de Gini de 42,7 en 2019)

Vue d'ensemble du système éducatif et du système de formation des enseignants : Le système éducatif ougandais est structuré en quatre niveaux : enseignement préprimaire (trois années), enseignement primaire obligatoire (sept années), enseignement secondaire de premier cycle (quatre années), enseignement secondaire de deuxième cycle (deux années) et enseignement supérieur (UNESCO-ISU, 2020) (tableau 21). La gestion et l'offre de l'éducation de base relèvent en grande partie de la responsabilité des gouvernements locaux (Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne, TISSA, 2013). La moitié de la population ougandaise, qui compte 31,7 millions de personnes, est âgée de moins de 15 ans (TISSA, 2013).

Bien que le taux net de scolarisation dans l'enseignement primaire atteigne 96 %, seulement 35 % des élèves le suivent jusqu'à son terme (UNESCO-ISU, 2022b). La moitié des ressources de l'enseignement primaire sont investies pour des enfants qui n'achèvent pas le cycle d'éducation dans son intégralité (TISSA, 2013, p. 25). Le nombre d'années de scolarité attendu dans le primaire et le secondaire, qui s'élève à 10,4 années, représente près du double du nombre moyen d'années de scolarité effectives, qui est de 5,3. Cet écart est plus important pour les filles (nombre moyen d'années de scolarité de 4,1) que pour les garçons (6,3 années) (UNESCO-ISU, 2022b).

Les enseignants du primaire doivent être formés pendant au moins deux années après avoir achevé le deuxième cycle du secondaire. La qualification obtenue est considérée comme équivalente à un diplôme de l'enseignement postsecondaire non supérieur (UNESCO-ISU, 2022a). Dans l'enseignement primaire, seulement 80 % des enseignants sont qualifiés conformément aux qualifications minimales, et le rapport élèves/enseignant formé est de 54/1 (tableau 22). Le système de formation des enseignants ougandais offre des possibilités de formation initiale et continue pour les niveaux et filières généraux, techniques et professionnels. La formation des enseignants est dispensée par des établissements publics et privés : instituts de formation des enseignants du primaire, instituts nationaux de formation des enseignants, instituts de formation d'éducateurs, facultés et universités de conseillers en matière de santé (TISSA, 2013). L'administration de la formation des enseignants relève des départements de la formation des formateurs d'enseignants et de la formation du Ministère de l'éducation et des sports et de l'Université de Kyambogo.

Tableau 22. Système éducatif et statistiques relatives aux enseignants en Ouganda selon la CITE, 2021 ou dernière année disponible

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requises, en %	Rapport élèves/enseignant formé
Préprimaire	3	3	27 641	86	60	37/1
Primaire	6	7	207 238	43	80	54/1
Premier et deuxième cycles du secondaire	13	6	70 012	25	84	25/1

	Système éducatif (orientation générale)		Statistiques relatives aux enseignants			
	Âge théorique d'entrée	Durée théorique, en années	Nombre d'enseignants	Enseignantes, en %	Enseignants possédant les qualifications minimales requis, en %	Rapport élèves/ enseignant formé
Premier cycle du secondaire	13	4
Deuxième cycle du secondaire	17	2

Source des données : UNESCO-ISU, 2022b. Consulté le 1er novembre 2022.

Depuis sa décentralisation, en 1998, le système éducatif de l'Ouganda est administré par les gouvernements locaux. Le Ministère de l'éducation et des sports (MOES) est chargé de la formulation des politiques et de l'actualisation des normes, par le biais de la formation des enseignants, de l'élaboration des programmes d'enseignement et des examens (TISSA, 2013, p. 19). Les dépenses du gouvernement consacrées au secteur de l'éducation représentent environ 2,3 % du PIB (UNESCO-ISU, 2020), bien qu'il se soit engagé à porter ce chiffre à 6 %, comme cela a été réaffirmé dans l'Accord de Mascate en 2014 (Ministère de l'éducation et des sports et UNESCO, 2019, p. 14).

L'Ouganda est conscient du rôle essentiel que les enseignants doivent jouer pour relever ces défis, assurer la réussite des élèves et garantir une éducation de qualité (tableau 23). La fonction centrale des enseignants est reconnue par le Ministère de l'éducation et des sports, qui est le « premier employeur officiel de main d'œuvre diplômée » (MOES, République de l'Ouganda, 2019). En outre, 80 % du budget de l'éducation est investi dans la rémunération des enseignants (TISSA, 2013). Ces derniers sont considérés comme le principal facteur qui détermine la qualité de l'éducation et qualifiés d'investissement essentiel pour le secteur de l'éducation dans la politique nationale globale relative aux enseignants approuvée par le Cabinet en avril 2019.

Tableau 23. Politiques nationales de l'Ouganda, liens avec le Guide et dimensions relatives aux enseignants

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
État des lieux national de l'éducation et de la formation des enseignants (2019)	État des lieux national de la NTI, assorti de recommandations.	Formation (initiale et continue) des enseignants
Politique nationale relative aux enseignants (approuvée en avril 2019)	Politique globale relative aux enseignants.	Couvre les neuf dimensions relatives aux enseignants.
Plan stratégique du Ministère de l'éducation (2017-2021)	Reconnait l'importance de se doter d'une politique et d'un cadre spécifiques pour traiter les questions relatives aux enseignants.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement.

Politiques, plans et documents officiels nationaux	Contenu	Liens avec le Guide
Politique nationale relative aux enseignants (projet, 2016)	Création (a) d'un Conseil national des enseignants chargé de réglementer la profession enseignante et l'enseignement et (b) de l'Institut national ougandais de formation des enseignants (UNITE).	Formation (initiale et continue) des enseignants Responsabilité pédagogique
TTISSA (2013)	Consultation des enseignants en vue de concevoir une politique relative aux enseignants réalisable et efficace.	Couvre toutes les dimensions relatives aux enseignants (données).
Rapport de pays SABER (2012)	Aperçu des politiques relatives aux enseignants.	Couvre toutes les dimensions relatives aux enseignants (données).
Normes minimales pour les infrastructures scolaires (2010)	Réglementation concernant les infrastructures scolaires.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Règlement de la fonction publique (2010)	Prévoit des indemnités et des prestations pour le personnel enseignant du secteur public. Comprend les pensions de retraite, l'assurance maladie, les primes de sujétion, les indemnités de déplacement et la gratification de décès.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants Gratification et rémunération des enseignants
Loi sur l'éducation (2008)	Enregistrement et certification des enseignants.	Recrutement et rétention des enseignants
Révision du Plan stratégique sectoriel d'éducation (2007)	L'un des nouveaux points introduits concerne les enseignants.	Contexte socioéconomique plus large dans lequel s'inscrivent la politique, l'énoncé de la vision/mission et les finalités en matière d'enseignement
Loi sur l'emploi (2006)	30 jours de congé annuel pour les enseignants (état des lieux du pays).	Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Loi sur les services éducatifs (2002)	Définit la profession enseignante et les services éducatifs. Pas de registre des enseignants.	Conditions d'emploi et de travail des enseignants
Règlement de la Commission des services éducatifs [amendement]. Texte réglementaire 12/1996 (section sur le code de conduite des enseignants)	Définition de normes professionnelles pour les enseignants.	Normes d'exercice de la profession enseignante
Livre blanc du Gouvernement sur l'éducation (1992)	Vise à professionnaliser la profession enseignante.	Formation des enseignants
Programme du système de gestion du perfectionnement des enseignants (TDMS) (1990)	Perfectionnement professionnel des enseignants.	Formation des enseignants



Processus d'élaboration de la politique : Le processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants a été entamé en 2013, après la consultation menée par la TTISSA auprès de diverses parties prenantes nationales et internationales. Depuis 1990, le système éducatif ougandais a été doté de nombreuses politiques en vue de soutenir le rôle fondamental des enseignants, concernant des aspects tels que l'enregistrement, la certification, les conditions de travail, les infrastructures scolaires et le perfectionnement professionnel. Le rôle essentiel des enseignants a été affirmé dans le Livre blanc du gouvernement sur l'éducation (1992) : « Aucun pays ne peut être meilleur que son système éducatif, et aucun système éducatif ne peut être meilleur que ses enseignants » (Ouganda, 1992).

Le processus a fait appel à un large éventail de parties prenantes, notamment les enseignants, les syndicats et associations d'enseignants, des ministères, des départements, des organismes des secteurs public et privé et d'autres acteurs.

L'élaboration de la politique globale relative aux enseignants s'est déroulée en neuf phases :

1. Diagnostic de la TTISSA ;
2. Création d'une équipe technique ;
3. Élaboration d'un cadre directeur avec le soutien de l'UNESCO et de l'IIRCA ;
4. Définition des domaines thématiques et constitution de sous-groupes sur la base des neuf dimensions du Guide, et présentation des données au comité technique ;
5. Consultation des parties prenantes ;
6. Évaluation de l'impact des différentes phases ;
7. Élaboration du plan de mise en œuvre, y compris les coûts afférents ;
8. Évaluation de l'impact de la réglementation ;
9. Approbation du document de politique.

Les étapes suivantes ont consisté à assurer une large diffusion régionale auprès de tous les enseignants et des autres parties prenantes, puis à engager la mise en œuvre. La politique est assortie d'un plan de mise en œuvre chiffré, mais les fonds disponibles ne permettent pas de l'exécuter pleinement. Une mise en œuvre échelonnée sera donc privilégiée, en fonction des fonds disponibles.



Contenu de la politique : La politique nationale relative aux enseignants offre un cadre pour professionnaliser et normaliser la profession enseignante et améliorer le perfectionnement et la gestion des enseignants. Sa vision repose sur l'objectif de transformer la profession enseignante et l'environnement d'apprentissage afin de contribuer à former des ressources humaines qualifiées et compétitives à l'échelle mondiale.

La politique est axée sur quatre éléments essentiels :

1. Normes et qualifications alignées sur les quatre piliers recommandés à la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt-et-unième siècle : apprendre à connaître ; apprendre à faire ; apprendre à vivre ensemble ; apprendre à être (UNESCO, 1996) ;
2. Formation initiale et continue adaptée aux besoins contextuels ;
3. Gestion et professionnalisation des enseignants ;
4. Questions transversales, notamment les TIC, le genre, le VIH/sida, les besoins éducatifs spéciaux, l'environnement et les droits humains.

La politique affirme également l'importance des enseignants pour la transmission de valeurs éducatives qui vont au-delà des objectifs scolaires, les « six C » : curiosité, concentration, créativité, confiance, collaboration et compétence.



Utilisation du Guide et d'autres ressources : Le Guide a été utilisé tout au long du processus. Les parties prenantes l'ont trouvé facile d'utilisation, pratique et adapté au contexte, et ont estimé qu'il abordait tous les aspects pertinents d'une politique enseignante. Toutefois, l'Ouganda a mis l'accent sur d'autres dimensions qui pourraient être approfondies dans le Guide : les normes, directives et procédures relatives à la politique enseignante ; la satisfaction professionnelle et la motivation ; et l'évaluation de l'impact de la réglementation. Le processus s'est également appuyé sur l'étude diagnostique de la TTISSA et sur un cadre directeur élaboré avec le soutien de l'UNESCO et de l'IIRCA.

Partie 5. Principales conclusions et recommandations

5.1 Principales conclusions

Six des neuf pays examinés dans le présent rapport ont achevé le processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants en s'aidant du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante. Les politiques sont en attente d'approbation finale pour deux de ces pays, le Bénin et le Ghana, tandis qu'au Burkina Faso, à Madagascar, au Togo et en Ouganda, elles ont été entièrement approuvées par le gouvernement et sont en cours de mise en œuvre. La Guinée, le Lesotho et le Malawi en sont encore au stade de la conception, mais les structures et mécanismes nécessaires au processus d'élaboration ont été établis. Les documents de politique existants qui concernent les enseignants ont été examinés au regard des dimensions du Guide, afin de repérer les ressources et les lacunes potentielles, et ainsi de mieux éclairer la formulation de nouvelles politiques sur les enseignants qui soient globales, complètes et conformes aux priorités nationales actuelles.

Processus d'élaboration de la politique

Dans les neuf pays examinés, des efforts ont été faits pour associer de manière transparente toutes les parties prenantes à l'élaboration de la politique relative aux enseignants. Outre les instances éducatives nationales et les commissions d'enseignants ou de la fonction publique chargées de cette politique, les parties prenantes comprenaient :

- Les syndicats et autres représentants des enseignants, y compris les associations d'enseignants ;
- Des organismes professionnels tels que des conseils professionnels d'enseignants, ou des instances de négociation conjointe incluant les syndicats et le gouvernement ;
- Des chefs/directeurs d'établissement et leurs associations ;
- Des établissements de formation des enseignants, tels qu'instituts de formation des enseignants et facultés universitaires de pédagogie ;
- Des associations d'apprenants et d'étudiants ;
- Des parents, des associations parents-enseignants et des comités de gestion scolaire ;
- Des prestataires d'enseignement privé ;
- Des organisations de la société civile locales ;
- Des partenaires de développement internationaux, y compris des institutions des Nations Unies, des organismes bilatéraux de développement, des organisations de la société civile, des organisations confessionnelles et autres.

La composition des groupes de parties prenantes de l'éducation associées au processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants a varié selon les pays. Le processus de dialogue politique s'est déroulé en grande partie dans le cadre d'ateliers sur les politiques et de réunions d'équipe au niveau national. La fréquence de ces ateliers et réunions et la participation des parties prenantes à ces derniers ont également différé d'un pays à l'autre. Malgré les efforts manifestement déployés pour impliquer toutes les parties prenantes, certains acteurs ont estimé qu'un dialogue politique efficace pour éclairer l'élaboration d'une nouvelle politique relative aux enseignants demandait beaucoup de temps, tout en reconnaissant le caractère essentiel de la consultation pour bien la concevoir et la mettre en œuvre. En outre, l'expérience des pays donne à penser que l'engagement au niveau du gouvernement est primordial pour faire en sorte que le dialogue politique ait bien lieu.

Tous les pays ont reconnu l'importance du dialogue social⁷ et de la participation des enseignants et de leurs représentants aux consultations et négociations destinées à éclairer l'élaboration de la politique. Bien que des

⁷ Selon la définition de l'OIT, le dialogue social « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun ».

structures et des procédures destinées à encourager le dialogue social existent, on peut toutefois s'interroger sur leur efficacité pour garantir une participation active des enseignants. D'aucuns ont estimé qu'il aurait fallu davantage s'attacher à intégrer les enseignants et les syndicats, puisqu'ils comptent parmi les acteurs qui interviennent en première ligne dans la mise en œuvre de la politique relative aux enseignants.

Les partenaires de développement internationaux jouent également un rôle essentiel, en soutenant les processus d'élaboration des politiques nationales par un appui financier et une expertise technique. Le Ghana, par exemple, a considéré que l'aide des partenaires de développement internationaux apportée parallèlement au cadre de coopération multipartite de la NTI était fortement orientée par les acteurs politiques nationaux et déterminée par les priorités définies au niveau du pays. D'autres pays ont indiqué que le soutien financier et technique fourni par les partenaires extérieurs pourrait être amélioré afin de renforcer le processus d'élaboration des politiques relatives aux enseignants.

Contenu des politiques nationales relatives aux enseignants

Vision : Les pays qui ont élaboré une politique relative aux enseignants en ont lié la vision et la stratégie à la politique/au plan d'éducation d'ensemble et au cadre de développement social et macroéconomique. Toutefois, la prise en compte des principes du Guide dans ces visions n'apparaît pas toujours clairement, s'agissant notamment de la qualité, de l'équité, de la transparence, de l'inclusion, de l'efficacité, de la motivation et de la justice sociale.

Dimensions : Dans tous les pays examinés, le contenu de la politique relative aux enseignants aborde les neuf dimensions définies dans le Guide : recrutement et rétention des enseignants, formation (initiale et continue), déploiement, structure de carrière et parcours professionnel, conditions d'emploi et de travail, gratification et rémunération, normes d'exercice de la profession enseignante, responsabilité pédagogique et gouvernance scolaire. Dans plusieurs pays, dont le Bénin, la Guinée et le Togo, les responsables politiques ont cherché à regrouper ces neuf dimensions au sein d'un plus petit nombre de thèmes ou d'axes stratégiques, de manière à définir une structure reflétant les priorités nationales et les principes fondamentaux.

Toutes les politiques sont marquées par une volonté bien affirmée d'inclure la voix des enseignants et de leurs représentants. Ceci vaut particulièrement pour environ la moitié des pays examinés, dont le Bénin, le Ghana, la Guinée et le Togo, qui ont intégré dans leur politique une dimension supplémentaire relative au dialogue social.

Défis : Alors que certains pays ont réparti les différentes dimensions de la politique relative aux enseignants dans un plus petit nombre de thèmes ou d'axes stratégiques plus larges, les principes qui sous-tendent la politique, sa structure et son contenu n'apparaissent pas toujours de manière explicite dans les stratégies et options proposées. Il convient en outre de veiller à traduire les visions politiques en stratégies réalisables.

Le Guide a été perçu comme présentant certaines lacunes en termes de contenu, ce qui a conduit les pays à concevoir des dimensions supplémentaires pour leur politique nationale globale relative aux enseignants. Malgré la nécessité de mieux prendre en compte les questions d'équité dans l'ensemble de la politique relative aux enseignants, en particulier s'agissant du genre, seul le Ghana a ajouté une dimension sur l'inclusion sociale dans le but d'intégrer l'égalité des genres et l'inclusion. De plus, alors que tous les pays ont reconnu le rôle fondamental des enseignants et établi des structures visant à assurer leur contribution, seul le Bénin a défini l'autonomie pédagogique des enseignants comme un élément central de la qualité de l'enseignement dans sa politique, par le biais d'une dimension supplémentaire. La plupart des pays ont donc suggéré d'actualiser la bibliographie du Guide afin d'inclure des références plus récentes. Les pays auraient également apprécié davantage d'exemples nationaux de politique enseignante.

Enfin, l'un des principaux défis rencontrés a concerné la nécessité d'assurer des capacités et un soutien adéquats pour répondre aux difficultés liées à la terminologie et à l'approche méthodologique globale. Ce problème a été en partie résolu grâce à l'appui technique fourni par des experts internationaux et locaux, qui ont travaillé ensemble à la clarification des termes et se sont mis d'accord sur la meilleure approche à adopter pour la suite.

Mise en œuvre : Les pays qui ont élaboré une politique relative aux enseignants ont traité, dans une certaine mesure, plusieurs des questions de mise en œuvre abordées dans le Guide. Des lacunes subsistent néanmoins en ce qui concerne le financement, les capacités, le suivi et l'évaluation.

Utilisation du Guide

Tous les pays qui ont participé à l'examen ont utilisé le Guide dans sa version préliminaire, intégrale ou résumée. Il a constitué un outil précieux pour les pays qui élaborent une politique nationale relative aux enseignants. Dans l'ensemble, il a été jugé complet, pratique, facile d'utilisation et pertinent. Son usage a cependant été différent selon

les pays, qui l'ont adapté et modifié en fonction des conditions locales. Certains ont choisi de regrouper les neuf dimensions autour de thèmes ou d'axes stratégiques donnés, quand d'autres ont privilégié certaines dimensions. Trois des quatre pays de la NTI, à savoir le Ghana, le Malawi et l'Ouganda, se sont particulièrement appuyés sur le Guide.

Si tous les pays ont reconnu l'utilité du Guide pour l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants, ils ont également estimé qu'il devait être amélioré. Leurs suggestions se rapportaient directement à leurs besoins ; toutefois, l'une des principales recommandations formulées visait à enrichir le Guide en y intégrant de nouvelles dimensions, telles que l'inclusion, le dialogue social et l'autonomie des enseignants.

D'autres rapports et ressources ont été utilisés en complément du Guide, notamment :

- *Politiques enseignantes et résultats d'apprentissages en Afrique subsaharienne* : résultats et modèles (version complète et résumé) (UNESCO-IIRCA, 2016) – publication basée sur le Guide de la TTF mais adaptée au contexte africain ;
- Rapports de l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) (UNESCO IPE, 2010) – rapports produits dans le cadre d'une initiative décennale de haut niveau de l'UNESCO visant à améliorer l'enseignement sur les plans quantitatif et qualitatif en Afrique subsaharienne ;
- *What Matters Most for Teacher Policies: A Framework Paper* (Approche systémique pour de meilleurs résultats dans le domaine de l'éducation – SABER, Banque mondiale, 2013) – document qui définit l'analyse des politiques relatives aux enseignants pour favoriser la prise de décisions éclairées dans ce domaine ;
- Rapport d'État d'un système éducatif national (RESEN) – outil de diagnostic mis au point par la Banque mondiale en Guinée et à Madagascar ;
- États des lieux nationaux de la NTI, utilisés par les pays participants pour définir les priorités nationales ;
- Plans sectoriels de l'éducation.

Soutien des partenaires

Tous les pays ont reçu un soutien de la part des partenaires de développement, de consultants internationaux et nationaux et d'autres parties prenantes. Les principaux types de soutien fournis étaient de nature financière et technique, grâce notamment à des experts internationaux qui ont aidé les comités directeurs et comités techniques nationaux en les conseillant pendant le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants. Dans les pays ayant mis en œuvre le projet de la NTI, les NPO de l'UNESCO qui connaissaient bien la politique éducative et avaient des liens avec le Ministère de l'éducation ont fourni des orientations. La TTF a également conseillé et accompagné les gouvernements nationaux par le biais de ses structures et mécanismes consultatifs, notamment les forums régionaux et thématiques de création et de partage de connaissances. En tant que membre de la TTF, chaque pays dispose d'un PFN et d'adjoints qui assurent la liaison avec l'Équipe spéciale en vue d'apporter un soutien supplémentaire et des conseils techniques. Ils fournissent en outre des informations sur les diverses activités d'apprentissage en matière de politiques menées par la TTF, l'UNESCO et d'autres partenaires pertinents.

Les ressources ont également constitué un important moyen de soutien, sous la forme de divers supports de connaissances produits par la TTF, des entités de l'UNESCO telles que l'IIRCA et d'autres partenaires de développement, dont l'Internationale de l'éducation, la GIZ et l'UNICEF.

5.2 Recommandations

Pour former un corps enseignant de qualité et accélérer les progrès vers la réalisation de l'ODD 4 et de ses cibles, en particulier la cible 4.c, les pays ont besoin d'enseignants qualifiés, très motivés et convenablement soutenus. Pour y parvenir, il est essentiel de faire des choix politiques bien réfléchis, et de les mettre en œuvre de manière rigoureuse au fil du temps. La première étape consiste à élaborer des politiques relatives aux enseignants globales et complètes.

L'application des recommandations formulées ici nécessitera une volonté politique et une mobilisation totale de tous les acteurs concernés, en particulier des gouvernements nationaux – qui sont aux commandes –, des enseignants et de leurs représentants syndicaux élus, des organisations et institutions locales et des partenaires de développement. La présente section contient des recommandations générales à l'intention des gouvernements nationaux, des partenaires de développement et de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants.

Gouvernements nationaux

- Utiliser le cadre du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante, y compris ses neuf dimensions, pour concevoir des politiques relatives aux enseignants globales et complètes qui soient alignées sur les politiques et plans sectoriels ainsi que sur les visions et cadres nationaux.
- Réaliser une analyse de la situation du secteur de l'éducation et des enseignants, y compris les priorités, les défis, les possibilités et les documents de politique relatifs aux enseignants, afin de recenser les priorités et les lacunes des politiques.
- Déterminer si des dimensions supplémentaires dépassant le champ d'application actuel du Guide doivent être élaborées en fonction des priorités nationales en matière d'éducation, pour faire en sorte que les politiques relatives aux enseignants soient globales et complètes ; envisager d'intégrer une composante portant sur l'enseignement adapté aux situations de crise dans les politiques nationales relatives aux enseignants déjà en place.
- Veiller à ce que l'élaboration des politiques relatives aux enseignants s'appuie sur des données factuelles, de façon à relever avec succès les défis auxquels sont confrontés les enseignants et l'enseignement.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes et des partenaires concernés, en les rattachant aux structures et mécanismes institutionnels existants.
- Assurer la participation de toutes les parties prenantes de l'éducation, y compris le gouvernement, les formateurs d'enseignants, les enseignants, la société civile, le secteur privé, les universitaires, les chercheurs et les parents, à toutes les étapes de la formulation, du chiffrage, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques, afin d'établir un dialogue politique qui prenne en compte tous les points de vue.
- Garantir la coopération intersectorielle et le dialogue au sein des ministères et des départements gouvernementaux et entre eux, notamment entre le Ministère de l'éducation – en tant qu'organisme chef de file – et le Ministère des finances et d'autres entités.
- Concevoir, intégrer et renforcer des structures et mécanismes de dialogue politique qui assurent la participation de toutes les principales parties prenantes d'une manière bien planifiée et délibérée, de façon à garantir un dialogue politique institutionnalisé, actif et utile.
- Assurer un dialogue social, y compris des discussions formelles et des négociations collectives entre les gouvernements et les syndicats d'enseignants sur les grandes questions qui concernent les enseignants, dans le cadre du dialogue politique structuré et en dehors, afin de garantir que la voix des enseignants est pleinement prise en compte et n'est pas éclipsée par un dialogue politique plus large impliquant de nombreux partenaires.
- Affecter les structures gouvernementales, les capacités institutionnelles, les experts techniques possédant une bonne connaissance de la politique relative aux enseignants et les ressources financières nécessaires pour soutenir l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation efficaces de la politique relative aux enseignants.
- Élaborer des plans de mise en œuvre solides et chiffrés pour les politiques nationales relatives aux enseignants.
- Concevoir des cadres de suivi et d'évaluation à l'aide d'indicateurs, de données de départ et de données cibles pertinents, de moyens de vérification, de sources de données et de procédures d'établissement de rapports.
- Réaliser une étude d'impact réglementaire afin d'évaluer de manière critique les effets positifs et négatifs de la politique proposée et des solutions non réglementaires.
- Assortir la politique relative aux enseignants de plans de communication efficaces afin de garantir que toutes les parties prenantes et tous les partenaires participent au processus d'élaboration de cette politique et s'engagent à la mettre en œuvre.
- Définir des calendriers réalistes pour le processus politique, en gardant à l'esprit que le dialogue politique, le dialogue social et la consultation prennent du temps.

Partenaires de développement

- Adopter une approche stratégique pour soutenir et promouvoir le dialogue politique entre toutes les parties concernées.
- Fournir un appui selon un cadre de collaboration clair et conforme à la vision du gouvernement national.
- Soutenir l'élaboration de la politique relative aux enseignants pendant une durée suffisante pour garantir la tenue de consultations approfondies.
- Apporter une aide financière aux gouvernements nationaux en cas de déficit de financement, notamment pour les ateliers consultatifs, les instances de dialogue politique et les ressources humaines.
- Mobiliser les experts techniques locaux pendant le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants pour tirer parti de la connaissance locale du contexte, en faisant appel, au besoin, à des experts techniques internationaux, afin d'atteindre les objectifs de manière efficace et de réduire les retards dans la réalisation des processus.
- Encourager l'intégration des questions d'actualité relatives aux enseignants au niveau national dans les forums des groupes locaux d'éducation, afin de garantir un consensus et une approche politique commune et d'assurer le financement durable de l'élaboration de la politique relative aux enseignants et de sa mise en œuvre.

Équipe spéciale sur les enseignants et UNESCO

- Renforcer le rôle de coordination pour réunir les partenaires de développement et divers experts en vue d'apporter un appui technique et financier aux processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques nationales relatives aux enseignants là où il existe des lacunes et des besoins.
- Enrichir le contenu de la version complète du Guide en y intégrant des thèmes transversaux ou en concevant de nouvelles dimensions distinctes à partir de ceux définis par les pays dans leur travail d'élaboration de la politique, notamment : le genre et l'inclusion, l'utilisation des TIC dans l'éducation, l'éducation en situation d'urgence et de crise, la traduction du dialogue social dans les politiques et l'autonomie des enseignants. Le chiffrage pourrait également être abordé.
- Fournir des exemples nationaux plus concrets dans le Guide, afin de montrer comment les différentes dimensions peuvent être traduites dans un texte politique.
- Mettre au point une boîte à outils méthodologique qui accompagnera le Guide et décrira les processus étape par étape de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des politiques, afin d'aider davantage les pays.
- Concevoir et mettre en place de nouveaux mécanismes permettant aux pays de partager plus facilement les connaissances et les enseignements liés aux politiques relatives aux enseignants, par exemple des portails ou des plates-formes en ligne, notamment la Plate-forme de connaissances de l'Équipe spéciale sur les enseignants, divers forums de dialogue politique et autres réunions et ateliers.

Appendice 1 : Examen de l'enquête sur l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants

Le questionnaire suivant a été adressé à tous les points focaux nationaux de l'Équipe spéciale sur les enseignants ainsi qu'à toutes les personnes impliquées dans l'élaboration d'une politique relative aux enseignants. La première partie porte sur le processus politique, les défis, les ressources, la participation des divers acteurs et le soutien fourni par la TTF. La seconde concerne l'utilisation et l'utilité du Guide, le degré de pertinence des différentes sections et les domaines qui pourraient être améliorés. Les deux parties comprennent des questions ouvertes qui permettent aux personnes interrogées de fournir des éléments supplémentaires. Au moins une personne par pays participant à l'examen a rempli le questionnaire.

Veillez donner votre avis sur le processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants dans votre pays et sur le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante en cochant les cases pertinentes. Le questionnaire contient deux parties à remplir et deux questions ouvertes pour vos observations.

Partie 1 : Processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants

		Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans objet/ information manquante
1.	Le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants est inclusif.					
2.	Le processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants est transparent.					
3.	Toutes les parties prenantes ont pu contribuer utilement à l'élaboration de la politique relative aux enseignants.					
4.	La politique relative aux enseignants qui a été élaborée/ est en cours d'élaboration pourrait être mise en œuvre avec succès dans mon contexte.					
5.	Nous avons reçu un soutien important de la part de partenaires extérieurs pour l'élaboration de la politique relative aux enseignants.					
6.	Nous avons reçu un soutien important de l'Équipe spéciale sur les enseignants (TTF) / l'Initiative norvégienne sur les enseignants (NTI) pour l'élaboration de la politique relative aux enseignants.					
7.	Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est pratique et facile d'utilisation.					

		Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans objet/ information manquante
8.	Le Guide met l'accent sur l'équité, notamment sur les plans du genre et du statut socioéconomique.					
9.	Le Guide aborde tous les aspects essentiels de l'élaboration d'une politique enseignante.					
10.	Le Guide est pertinent pour l'élaboration d'une politique relative aux enseignants dans mon contexte.					
11.	Le Guide est facile d'utilisation.					
12.	Le Guide devrait présenter davantage d'exemples de politiques nationales relatives aux enseignants.					
13.	Le Guide doit être actualisé afin d'inclure des références plus récentes.					

Question ouverte : D'après vous, quelles modifications pourraient rendre le processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants plus inclusif ?

Partie 2 : Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

Questions ouvertes : Parmi les différentes dimensions d'une politique enseignante présentées dans le Guide, quelles sont, d'après vous, les plus cruciales ? Des ajouts ou des modifications pourraient-ils rendre le Guide plus pertinent dans votre contexte ?

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

Appendice 2 : Déroulement des entretiens

L'équipe de recherche a interrogé plusieurs acteurs essentiels du processus d'élaboration d'une politique relative aux enseignants dans les pays examinés. Parmi eux, figuraient notamment les points focaux nationaux de la TTF et des responsables des ministères de l'éducation et d'autres ministères de tutelle, des administrateurs de projet nationaux de l'UNESCO et des représentants des syndicats d'enseignants. Les entretiens avaient pour principal objectif de recueillir des informations détaillées sur le processus d'élaboration des politiques et sur l'utilisation du Guide. Tous les entretiens, qui ont été menés par téléphone, en ligne ou en personne, ont duré entre 45 et 60 minutes et ont été enregistrés.

Questions des entretiens

1. Pouvez-vous expliquer votre rôle, en particulier votre participation au processus d'élaboration de la politique relative aux enseignants de votre pays ?
2. Quelles recherches/études et informations de base ont été utilisées pour élaborer la politique nationale relative aux enseignants ?
 - a. En quoi ces informations ont-elles contribué à l'élaboration de la politique relative aux enseignants ?
 - b. Avez-vous commandé des recherches/études de base ? Le cas échéant, qui les a réalisées ?
3. Quel processus le pays a-t-il suivi pour élaborer la politique relative aux enseignants ?
 - a. Qui y a participé et pourquoi ces intervenants ont-ils été choisis ? Certains acteurs ont-ils été écartés, et si oui, pour quelle raison ?
 - b. Quels structures et processus avez-vous mis en place aux fins de l'élaboration de la politique relative aux enseignants ?
 - c. Quels défis avez-vous rencontrés pendant ce processus ? Comment les avez-vous surmontés ?
4. Pouvez-vous décrire brièvement la politique relative aux enseignants de votre pays ?
 - a. Sur quelle vision cette politique repose-t-elle ?
 - b. Quelles dimensions aborde-t-elle ?
 - c. Quelles autres politiques nationales concernent les enseignants ? Comment s'articulent-elles avec la politique relative aux enseignants ?
 - d. Quelles sont les autres politiques publiques du pays ? Comment s'articulent-elles avec la politique relative aux enseignants ?
5. Pouvez-vous expliquer brièvement comment le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été utilisé pour concevoir la politique nationale relative aux enseignants ?
 - a. Comment vous l'êtes-vous approprié (ou l'avez-vous adapté) ?
 - b. Qu'avez-vous trouvé le plus utile ?
 - c. Qu'avez-vous trouvé le moins utile ?
 - d. Quelle amélioration pourrait-on apporter au Guide ?
 - e. Quelles autres ressources avez-vous utilisées pour élaborer la politique relative aux enseignants ?
6. Quelle aide avez-vous reçue au sein du pays ou de la part d'organisations internationales pour élaborer la politique relative aux enseignants ?
 - a. Quel a été le rôle de la TTF/NTI dans ce processus ?
 - b. Avez-vous reçu une aide de la part d'experts techniques extérieurs ? De qui s'agissait-il ? Que pensez-vous de l'aide qu'ils ont apportée ?
7. Quelles sont les prochaines étapes concernant la politique relative aux enseignants ?
 - a. Comment comptez-vous la mettre en œuvre ?
 - b. Quelles sont les ressources nécessaires à sa mise en œuvre ?
 - c. De quelle aide avez-vous besoin pour la mettre en œuvre ?
8. Pouvez-vous indiquer un ou deux éléments dont vous souhaiteriez qu'ils soient modifiés/améliorés/traités dans la version actuelle de la politique relative aux enseignants ?
9. Quelle autre remarque souhaitez-vous formuler concernant la politique relative aux enseignants de votre pays ?
10. Le cas échéant, pouvez-vous communiquer toute autre ressource documentée sur l'élaboration de la politique relative aux enseignants de votre pays ?

Bibliographie

- Banque mondiale. 2013. What Matters Most for Teacher Policies: A framework paper. Washington. D.C., Banque mondiale.
- Banque mondiale. 2015. *Lesotho : Systematic Country Diagnostic*. Washington D.C., Banque mondiale. pp. 121. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23109> (Consulté le 1er août 2019).
- Banque mondiale. 2016. International Development Association Project Appraisal Document on a Proposed Credit in the amount of SDR 7.3 million (US\$10 million equivalent) to the Kingdom of Lesotho for a Public Sector Modernisation Project. Washington D.C., Banque mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/511661467996741924/pdf/PAD1531-PAD-P152398-Box394866B-IDA-R2016-0032-1-OUO-9.pdf> (Consulté le 9 septembre 2019).
- Barber, M. et Mourshed, M. 2007. *How the World's Best-Performing Schools Come out on Top*. Londres, McKinsey & Company.
- City Press. 2014. 'Teachers are the solution, not the problem – Cyril Ramaphosa'. <https://www.news24.com/Archives/City-Press/Teachers-are-the-solution-not-the-problem-Cyril-Ramaphosa-20150429> (Consulté le 27 octobre 2021).
- Commission de l'Union africaine. 2019. *African Teacher Qualification Framework: For teacher quality, comparability and international mobility*. Addis-Abeba, Commission de l'Union africaine.
- Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2019. *Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante*. Paris, UNESCO.
- Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2021a. *Remédier à la pénurie – Garantir un nombre suffisant d'enseignants qualifiés et soutenus en Afrique subsaharienne*. Paris : Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. <https://teachertaskforce.org/fr/plate-forme-de-connaissances/remedier-la-penurie-garantir-un-nombre-suffisant-denseignants> (Consulté le 16 mai 2022).
- Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2021b. *Un besoin urgent d'enseignants qualifiés : Ce que les données de l'étude TIMSS révèlent sur les qualifications des enseignants et leur lien avec l'apprentissage*. Paris : Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. <https://teachertaskforce.org/fr/plate-forme-de-connaissances/un-besoin-urgent-denseignants-qualifies-ce-que-les-donnees-de-letude> (Consulté le 15 janvier 2022).
- Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2022. *Transformer l'enseignement de l'intérieur : tendances actuelles en matière de statut et de développement du personnel enseignant, Journée mondiale des enseignant(e)s 2022*. Paris : UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383002_fre.
- Hoogeveen, J. et Rossi, M. (sous la dir.). 2019. *Transforming Education Outcomes in Africa: Learning from Togo*. Washington, Palgrave Macmillan. Publications de la Banque mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/556691567181601345/pdf/Transforming-Education-Outcomes-in-Africa-Learning-from-Togo.pdf> (Consulté le 2 avril 2020).
- Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA). 2013. *Teacher Issues in Uganda: A diagnosis for a shared vision on issues and the designing of a feasible, indigenous and effective teachers' policy*. Kampala, Ministère de l'éducation et des sports de l'Ouganda.
- Internationale de l'éducation. 2018. « Burkina Faso : les syndicats unis pour améliorer la condition enseignante » <https://www.ei-ie.org/fr/item/22493 : burkina-faso-education-unions-are-key-to-developing-quality-policies-for-teachers> (Consulté le 2 avril 2020).
- Jaimovich, A. 2012. *SABER teacher country report: Uganda 2012*. Washington, Banque mondiale. <http://documents.worldbank.org/curated/en/297901468316987857/pdf/799620WP05ABER0Box0379797B00PUBLIC0.pdf> (Consulté le 5 mai 2020).
- Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO. 2019. *Report on country analysis mapping on the teacher situation in Ghana*. Non publié.
- Ministère de l'éducation du Ghana et UNESCO. s.d. *Ghana Teacher Task Force of the Norwegian Teacher Initiative (NTI): Briefing for Stakeholders*.
- Ministère de l'éducation et de la formation du Lesotho (MOET). 2008. Curriculum and Assessment Policy: Education for individual and social development. Maseru : MOET. https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/lesotho_curriculum_and_assessment_policy_framework.pdf (Consulté le 4 janvier 2022).
- Ministère de l'éducation et de la formation du Lesotho (MOET). 2019. *Lesotho Comprehensive Teacher Policy*. Projet non publié.
- Ministère de l'éducation et de la formation du Lesotho. 2016. *Education Sector Plan 20162026*. Maseru, Gouvernement du Lesotho.
- Ministère de l'éducation et des sports de l'Ouganda et UNESCO. 2019. *Teacher Issues Country Mapping Report for Uganda*. Non publié.
- Ministère de l'éducation et des sports. 2019. *The National Teacher Policy*. Kampala, Gouvernement de la République de l'Ouganda.
- Ministère de l'éducation nationale de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales du Burkina Faso. 2020. Stratégie nationale sur la question enseignante au Burkina Faso (SNAQUE) 20212025. Ouagadougou : Burkina Faso.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESUPRES) de Madagascar. 2017a. *Plan sectoriel de l'éducation (20182022)*. Antananarivo, Gouvernement de Madagascar. <https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/a2 - mad - esp fr.pdf>.

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESUPRES) de Madagascar. 2017b. Politique Enseignante Madagascar. Antananarivo : MESUPRES.
- Ministère des Enseignements Maternel et Primaire du Bénin. 2018. Plan sectoriel de l'éducation post 2015 (2018-2030). Porto-Novo, Gouvernement du Bénin. <https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2018-10-gpe-benin-esp.pdf>.
- Ministères en charge de l'éducation et de la formation du Burkina Faso. 2017. Rapport d'état du système éducatif national : Pour une politique nouvelle dans le cadre de la réforme du continuum d'éducation de base – Appui technique. Dakar : UNESCO-IPE/Pôle de Dakar. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253643/PDF/253643fre.pdf.multi> (Consulté en mai 2020).
- Ministères en charge du secteur de l'éducation et de la formation de la République de Guinée. 2019. Analyse du secteur de l'éducation et de la formation, Rapport d'État du système éducatif national (RESEN) : Dakar : UNESCO-IPE/Pôle de Dakar. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370683> (Consulté en mai 2020).
- Naylor, R. et Sayed, Y. 2014. Teacher quality: Evidence review. Canberra, Office of Development Effectiveness, Commonwealth d'Australie. <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/evidence-review-teacher-quality.pdf>.
- OIT. 2011. Promoting collective bargaining – Convention No. 154 : Collective Bargaining Convention 1981 (No. 154). Genève, OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_172186.pdf (Consulté le 27 octobre 2021).
- OIT/UNESCO. Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) et Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997) avec un avant-propos et un guide de l'utilisateur révisés, 2016. Genève/Paris : OIT/UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259431> (Consulté le 16 mai 2022).
- Ouganda. 1992. Government White Paper on The Education Policy Review Commission Report. *Education for National Integration and Development*. Kampala : Ouganda.
- République Togolaise/UNESCO/TFE. 2020. *Politique Nationale Sur Les Enseignants*. Lomé : Ministère des enseignements primaire, secondaire, technique et de l'artisanat. Lomé : République Togolaise.
- Sayed, Y. et Ahmed, R. 2015. Education quality and teaching and learning in the post-2015 education agenda. *International Journal of Educational Development*, Vol. 40, pp. 330–8.
- UNESCO. 1996. *L'Éducation : un trésor est caché dedans, rapport à l'UNESCO de la Commission internationale sur l'éducation pour le vingt et unième siècle (extraits)*. Paris, UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_fre.
- UNESCO. 2016a. *Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_fre.
- UNESCO. 2016b. Madagascar Teacher Training Initiative for sub-Saharan Africa report. Paris, UNESCO.
- UNESCO. 2018. *Country Analysis (Uganda) Inception report on consultancy services to conduct a country analysis on teachers in Uganda*. Projet non publié.
- UNESCO. 2019. *Transforming Teaching, Developing Uganda's National Teacher's Policy*. Projet non publié.
- UNESCO/République de l'Ouganda. 2019. *Transforming teaching: Developing Uganda's National Teacher's Policy*. Projet non publié.
- UNESCO-IPE. 2010. Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) *Guide pour le développement des politiques enseignantes*. Dakar, UNESCO-IPE.
- UNESCO-IIRCA. 2016. *Politiques enseignantes et résultats d'apprentissages en Afrique subsaharienne : résultats et modèles*. Addis Abeba, UNESCO-IIRCA https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246501_fre.
- UNESCO-ISU, 2020b. *Données pour les Objectifs de développement durable – Burkina Faso*. <http://uis.unesco.org/fr/country/bf?theme=education-and-literacy> (Consulté le 2 avril 2020).
- UNESCO-ISU, 2022a. Cartographies de la CITE. <http://uis.unesco.org/fr/cartographies-de-la-cite>.
- UNESCO-ISU. 2017. More than one-half of children and adolescents are not learning worldwide. Montréal: UNESCO-ISU. <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs46-more-than-half-children-not-learning-en-2017.pdf> (Consulté en mars 2022).
- UNESCO-ISU. 2020a. *Données pour les Objectifs de développement durable – Bénin*. <https://uis.unesco.org/fr/country/bj> (Consulté le 2 avril 2020).
- UNESCO-ISU. 2022b. Base de données de l'ISU. Montréal : ISU. <http://data.uis.unesco.org/> (Consulté le 1er novembre 2022).
- Union africaine. 2015. *Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons*. https://au.int/sites/default/files/documents/33126-doc-framework_document_book.pdf (En anglais. Consulté le 5 mai 2020).
- Union africaine. 2016. *Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique 20162025 (CESA 16-25)*. Addis Abeba, Union africaine. https://au.int/sites/default/files/documents/29958-doc-cesa_-_english-v9.pdf (En anglais. Consulté le 16 mai 2022).
- Universalia, Results for Development et itad. 2019. *Summative evaluation of GPE's country-level support to education. Batch 5, Country 16: Togo*. Montréal, Universalia. <https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/document/file/2019-10-Summative-Evaluation-GPE-Country-Level-Support-Education-Togo.pdf> (Consulté le 5 mai 2020).

Restez en contact

L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (également appelée Équipe spéciale sur les enseignants) est une alliance mondiale indépendante. Elle est composée de gouvernements nationaux, d'organisations intergouvernementales, d'organisations non gouvernementales, d'organismes internationaux de développement, d'organisations de la société civile, d'organisations du secteur privé et d'institutions des Nations Unies qui travaillent ensemble à promouvoir les questions relatives aux enseignants.

Le secrétariat de l'Équipe spéciale sur les enseignants est hébergé au Siège de l'UNESCO à Paris.

 <https://teachertaskforce.org/fr>

 @TeachersFor2030

 @TeachersTaskForce

 Teacher Task Force

 Teacher Task Force

Soutenir les enseignants par l'élaboration de politiques

Leçons de l'Afrique subsaharienne

Les enseignants sont le facteur scolaire le plus important contribuant à une éducation de qualité. Cependant, on estime que 69 millions d'enseignants supplémentaires sont nécessaires au niveau mondial pour atteindre la cible 4.c de l'Objectif de développement durable 4, à savoir augmenter le nombre d'enseignants qualifiés, en particulier dans les pays à faible revenu, et réaliser l'agenda Éducation 2030.

L'élaboration d'une politique relative aux enseignants globale et complète favorisant une organisation et une gestion plus efficaces du personnel enseignant constitue une étape importante pour permettre aux pays de tenir leurs engagements en faveur d'une éducation de qualité. Sur cette base et pour aider les décideurs nationaux et les responsables de l'éducation, le Groupe de travail sur les enseignants et l'UNESCO ont conçu le *Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante*.

Ce rapport donne un aperçu de l'expérience de neuf pays d'Afrique subsaharienne qui ont formulé une politique relative aux enseignants en se servant du guide comme point de départ. Il présente des enseignements et des idées concernant les principaux processus, le contenu, la structure et le soutien au pays, pour faire en sorte que les politiques relatives aux enseignants répondent aux objectifs nationaux, qui s'inscrivent dans un cadre politique national plus large.

Le rapport adresse en outre des recommandations claires aux responsables politiques et aux partenaires de développement sur la manière dont ils peuvent mieux soutenir l'élaboration de politiques relatives aux enseignants, notamment en perfectionnant le *Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante* pour tenir compte de l'évolution des besoins.

