

RÉPUBLIQUE DU TCHAD



Politique nationale enseignante du Tchad (PNET) 2024-2030

Février 2024

avec l'appui technique du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel » mis en œuvre par l'UNESCO et financé par l'Union européenne



Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel

Sommaire

INTRODUCTION	6
I. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA QUESTION ENSEIGNANTE.....	7
1.1. Éléments contextuels généraux.....	7
1.2. Contexte de l'éducation et de la formation.....	8
1.3. Défis et enjeux de la profession enseignante	18
II. CADRE STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE ENSEIGNANTE	25
2.1. Fondements de la politique enseignante	25
2.2. Vision, orientations stratégiques et principes directeurs de la politique enseignante	27
2.3. Objectifs stratégiques et effets attendus	28
III. MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE DE LA PNET	35
3.1. Financement de la politique enseignante.....	35
3.2. Dispositions de mise en œuvre	36
3.3. Suivi-évaluation de la PNET.....	37
IV. RISQUES ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION	37

Liste des sigles et abréviations

ACRA	Association de coopération rurale en Afrique et en Amérique latine
APE	Association de parents d'élèves
APICED	Agence pour la promotion des initiatives communautaires en éducation et développement
BEF	Brevet d'enseignement fondamental
BEPC	Brevet d'études du premier cycle
BEP	Brevet d'études professionnelle
BT	Brevet de technicien
CAPEN	Certificat d'aptitude professionnelle de l'enseignement normal
CDFCEP	Centres départementaux de formation continue de l'enseignement primaire
CEFEN	Certificat élémentaire de fin d'études normales
CEG	Collège d'enseignement général
CEPE	Certificat d'études primaires élémentaires
CESA	Centre d'études stratégiques de l'Afrique
CFTP	Centre de formation technique et professionnelle
CONAM	Commission nationale d'affectation et de mutation
DFFES	Direction de la formation des enseignants du fondamental et du secondaire
DFFTP	Diplôme de fin de formation technique et professionnelle
ENI	Écoles normales d'instituteurs
ENS	Écoles normales supérieures
FECC	Fédération des écoles communautaires catholiques
FENAPET	Fédération nationale des associations de parents d'élèves
FMI	Fonds monétaire international
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation (<i>Global Partnership for Education</i>)
GRH	Gestion des ressources humaines
GTE	Groupe de travail sur les enseignants
IB	Instituteurs bacheliers
IA	Instituteurs adjoints
IDEN	Inspection départementale de l'éducation nationale
INSEED	Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
IPEP	Inspection pédagogique de l'enseignement primaire
ISSED	Institut supérieur des sciences de l'éducation
ISWAP	L'État islamique en Afrique de l'Ouest (<i>The Islamic State's West Africa Province</i>)
LMD	Licence-master-doctorat
MC	Maîtres communautaires
MENPC	Ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MFBCP	Ministère des Finances et du Budget et des comptes publics
MFPDS	Ministère de la fonction publique et du dialogue social
MEPDCI	Ministère de l'Économie, de la Planification du développement et de la Coopération internationale
ODD	Objectif de développement durable
OIT/UNESCO	Organisation internationale du Travail/Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

PAMOPSET	Projet d'appui à la mise en œuvre de la politique sectorielle de l'éducation au Tchad
PARSET	Projet d'appui à la réforme du secteur de l'éducation
PAT	Plan d'action triennal
PEV-E	Prévention de l'extrémisme violent par l'éducation
PDDVS	Projet de développement durable des villages de Salamat
PIET	Plan intérimaire de l'éducation
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
ProQEB	Promotion de la qualité de l'éducation de base
P. UR	Première Urgence
PTF	Partenaires techniques et financiers
SAP	Secteur d'animation pédagogique
SIGE	Système d'information sur la gestion de l'éducation
SIPEA	Stratégie intérimaire pour l'éducation et l'alphabétisation
TAMA	Taux annuel moyen d'accroissement
TDR	Termes de référence
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
VBG	Violences basées sur le genre

INTRODUCTION

La communauté internationale a reconnu le rôle central que joue l'enseignant dans le développement des systèmes éducatifs. La recommandation de l'OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant, adoptée conjointement par l'OIT et l'UNESCO le 5 octobre 1966, est un appel lancé aux pays du monde pour les encourager à prendre les dispositions nécessaires, notamment les normes et standards qui garantissent les principaux droits et devoirs des enseignants.

La priorité accordée à la question enseignante a été également réaffirmée dans l'objectif de développement durable 4 (ODD 4)¹ qui vise à rendre disponibles des enseignants de qualité et en effectifs suffisants pour l'ensemble des pays. L'opérationnalisation de ces engagements s'est traduite dans les pays par l'élaboration de politiques enseignantes holistiques avec l'accompagnement des partenaires techniques et financiers (PTF).

La priorité accordée à l'éducation par le Tchad, et par conséquent à ses enseignants, est confirmée par les orientations du Plan national de développement (PND 2017-2021) et du Plan intérimaire de l'éducation (PIET 2018-2022), qui reconnaissent l'impact de l'éducation sur le développement du pays. La situation enseignante du Tchad est particulièrement marquée par une cohabitation d'enseignants recrutés par l'État, les communautés ou les PTF, qui subissent des traitements très disparates. Cette forte disparité dans le statut de carrière et la rémunération des enseignants sont des éléments qui justifient la décision des autorités d'élaborer une politique enseignante pour mieux assurer une gouvernance et une gestion équitable des enseignants.

Le processus d'élaboration de la politique nationale a suivi les principales étapes décrites ci-après :

- La mise en place de l'équipe nationale pour conduire le processus.
L'équipe nationale est placée sous la supervision du Secrétaire général du ministère de l'Éducation nationale et de la promotion civique (MENPC). Elle est composée de vingt-quatre membres représentant les différentes structures de l'État (MENPC, MFPDS, MFBCP, MPEPI, ENS) et les représentants des partenaires sociaux (les syndicats et la Fédération nationale des associations de parents d'élèves) impliqués dans la question enseignante. L'implication des syndicats d'enseignants dans l'ensemble du processus vise à prendre en compte l'avis des enseignants sur le document de politique. La liste nominative de ladite équipe technique est jointe en annexe.
- Le diagnostic d'un état des lieux de la question enseignante au Tchad.
Cet état des lieux a donné l'occasion de passer en revue le fonctionnement du système d'éducation à travers les neuf dimensions de la question enseignante afin d'identifier les forces et les faiblesses, mais aussi les opportunités et les menaces dans le but d'identifier les principaux défis auxquels fait face la profession enseignante.
- L'analyse des défis identifiés dans le diagnostic.
Elle a permis de proposer des options stratégiques, puis des actions prioritaires à l'horizon 2030 au cours d'un atelier national tenu du 8 au 10 mars 2023.

¹ « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. »

- L'estimation des dépenses.
Cette évaluation des coûts s'est faite sur la base du modèle de simulation financière du PIET, complétée par une estimation des dépenses nécessaires pour la mise en œuvre des activités identifiées.
- La proposition du document de politique enseignante accompagné de son plan d'action triennal pour la période allant de 2024 à 2026.
- La validation du document de politique enseignante.
Après sa validation technique par le comité national de suivi, le document est soumis à l'appréciation du MENPC pour sa validation politique et sa mise en œuvre.

L'accompagnement technique et financier du processus a été effectué par l'UNESCO dans le cadre du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel » financé par l'Union européenne. Ce financement a permis de mobiliser les experts pour assister l'équipe technique nationale dans le processus d'élaboration de la politique enseignante.

I. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA QUESTION ENSEIGNANTE

1.1. Éléments contextuels généraux

Au point de vue démographique et économique, le Tchad comptait en 2021 près de dix-sept millions d'habitants (projections de l'INSEED), pour une densité d'environ treize habitants/km², l'une des plus faibles du continent. La principale caractéristique de cette population est sa jeunesse (58 % est âgée de moins de 20 ans) qui exerce une très grande pression sur son système éducatif. Selon le rapport mondial sur le développement humain² du PNUD 2022, le Tchad se classait au 190^e rang sur 191 pays en 2022 – score de 0,394 avec une perte de 36,3 % –, la performance du Tchad était bien inférieure à la moyenne des pays du groupe à faible développement humain (0,518) et à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (0,547). Ce score implique *qu'un enfant né aujourd'hui au Tchad ne peut espérer atteindre que 39,4 % de son potentiel productif au cours de sa vie en raison d'une éducation inadéquate et de problèmes de santé*. L'indice de développement du genre³ et l'indice d'inégalité de genre⁴ au Tchad sont respectivement de 0,77 et 0,652, contre 0,907 et 0,569 pour l'Afrique subsaharienne. Par ailleurs, entre 2009 et 2020, le taux de pauvreté multidimensionnelle⁵ au Tchad était de 84,2 %, contre 53,4 % en Afrique subsaharienne.

² Indice de développement humain (IDH) : un indice composite qui mesure le niveau moyen atteint dans trois dimensions fondamentales du développement humain : vie longue et en bonne santé, connaissances et niveau de vie décent.

³ Indice de développement de genre : le rapport de l'IDH des hommes et celui des femmes.

⁴ Indice d'inégalité de genre : un indicateur composite des inégalités entre les femmes et les hommes dans trois dimensions : santé procréative, autonomisation et marché du travail.

⁵ Taux de pauvreté multidimensionnelle : il est exprimé en part de la population évaluée au cours de l'année de l'enquête, nombre de personnes souffrant de pauvreté multidimensionnelle au cours de l'année de l'enquête et nombre prévu de personnes souffrant de pauvreté multidimensionnelle en 2019.

En 2020, le PIB réel s'est contracté de 0,9 %, la récession étant principalement due à une suspension temporaire de la production pétrolière – principal moteur de l'économie – et à la fermeture des frontières pour contenir la pandémie, ce qui a provoqué un ralentissement des échanges commerciaux. L'économie tchadienne semble avoir mieux résisté que l'ensemble subsaharien et a retrouvé une croissance en 2021, limitée toutefois à 1,8 % (FMI).

Durant les dernières décennies, les efforts combinés du Gouvernement, des PTF et des communautés locales en matière d'offre scolaire se sont traduits par la création de nouvelles écoles et le recrutement d'un grand nombre d'enseignants (surtout des maîtres communautaires), ce qui a ainsi permis d'augmenter le nombre d'écoles, de classes et d'effectifs d'élèves scolarisés. Cependant, deux indicateurs révèlent que la couverture scolaire au Tchad reste insuffisante : seulement 64 % des enfants d'une génération accèdent à l'école, un chiffre qui n'a presque pas changé depuis dix ans, et environ 45 % des personnes âgées de 6 à 24 ans n'ont jamais été inscrites à l'école (UNESCO, 2016).

Au point de vue socio-politique et sécuritaire, le Tchad demeure un pays postconflit ayant connu plusieurs années de guerres civiles, la guerre avec les pays voisins et l'incursion des rebelles et terroristes. Il subit depuis plus de dix ans les effets des conflits dans les pays limitrophes, ce qui l'amène à accueillir des réfugiés sur son territoire. Il demeure, selon le Plan intérimaire de l'éducation du Tchad (PIET 2018-2020), le huitième pays d'accueil de réfugiés au monde. Depuis le 20 avril 2021, le Tchad est entré dans une phase de transition politique à la suite du décès tragique du maréchal du Tchad, président de la République et chef de l'État. Au cours de l'année 2022, le pays a enregistré des attaques terroristes meurtrières répétitives par des groupes djihadistes comme Boko Haram et l'État islamique en Afrique de l'Ouest (*the Islamic State's West Africa Province* – l'ISWAP). Ces attaques et manifestations ont fait de nombreuses victimes parmi les militaires et les civils tchadiens. Selon l'UNHCR⁶, à la date du 31 mars 2022, le Tchad comptait 575 881 réfugiés et demandeurs d'asile et 406 573 déplacés internes.

1.2. Contexte de l'éducation et de la formation

1.2.1. Présentation générale du système éducatif tchadien

Selon le rapport de l'étude sur la formation initiale et la formation continue⁷, le système scolaire tchadien actuel découlant de la Loi d'orientation de 2006 (Loi 06-016-2006-03-13 PR portant orientation du système éducatif tchadien) comprend l'enseignement formel et l'enseignement non formel. L'enseignement formel comprend le préscolaire, le fondamental (le primaire, puis le moyen, c'est-à-dire 1^{er} cycle du secondaire), le secondaire (secondaire général et technique ainsi que professionnel) et le supérieur. L'enseignement non formel comprend l'alphabétisation et l'éducation de base non formelle.

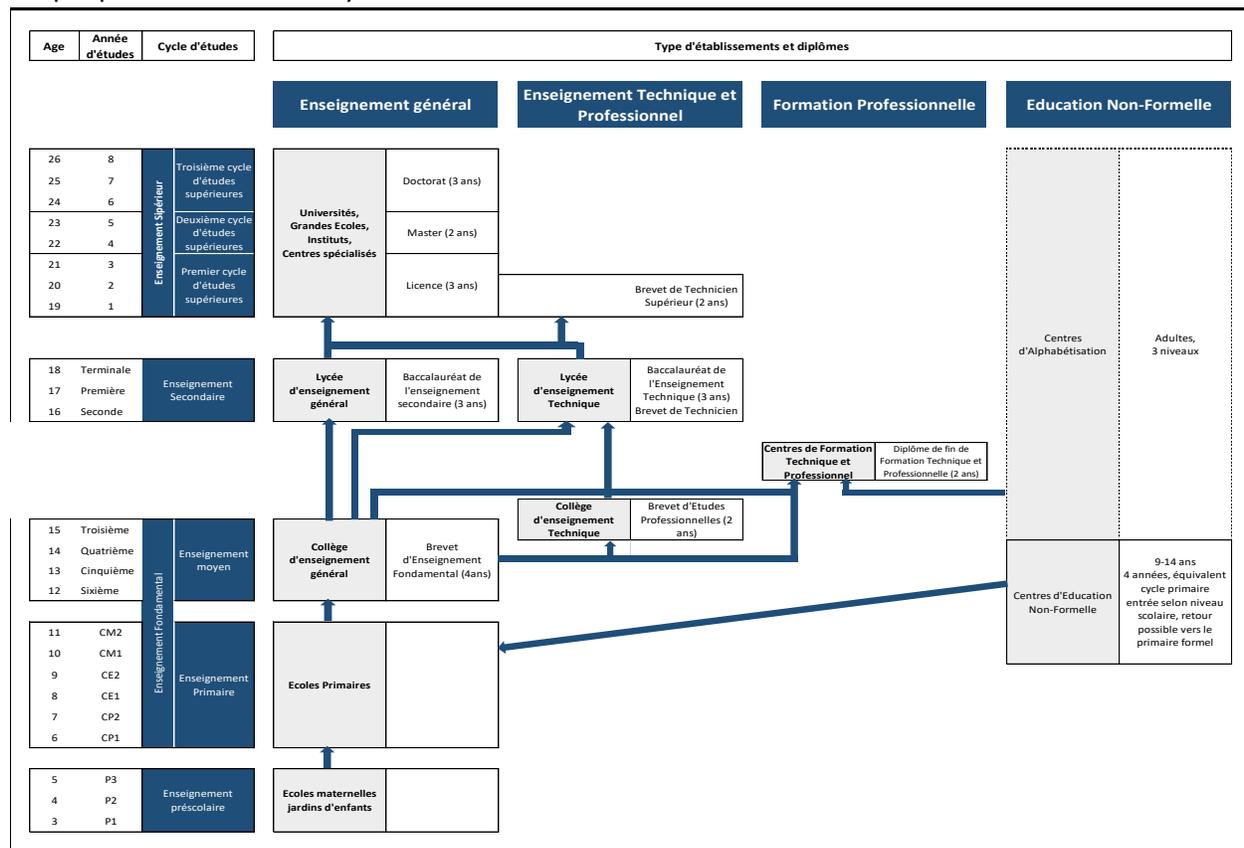
⁶ <https://reliefweb.int/map/chad/tchad-situation-des-r-fugi-s-d-plac-s-internes-et-r-tourn-s-au-31-mars-2022>

Consulté le 7 janvier 2023 à 12h

⁷ État des lieux des institutions et programmes de formation initiale du personnel enseignant du primaire et du premier cycle du secondaire, ainsi que des principales initiatives de formation continue dans les pays du G5 Sahel au Tchad.

Sa structuration est présentée dans le graphique ci-après :

Graphique 1 : Structure du système éducatif tchadien



Source : tiré de la version 2 de l'analyse diagnostique du système éducatif tchadien, janvier 2023.

L'enseignement préscolaire est dispensé dans les structures spécialisées que sont les écoles maternelles et les jardins d'enfants, et accueille les enfants de 3 à 5 ans. Il vise à socialiser l'enfant, à développer ses capacités psychomotrices, et à le préparer pour l'enseignement primaire.

L'enseignement primaire, ou premier cycle de l'enseignement fondamental, est dispensé dans les écoles pour les enfants de 6 à 11 ans autour des apprentissages fondamentaux que sont l'écriture, la lecture et le calcul. Sur le plan organisationnel et structurel, le cycle comprend six niveaux (6 ans) répartis en trois cours (cours préparatoire, cours élémentaire et cours moyen). L'enseignement primaire conduit à l'enseignement moyen, dont l'accès était conditionné jusqu'en 2015 par l'admission au concours d'entrée en 6^e, supprimé par la loi 06-016-2006-03-13 PR portant orientation du système éducatif tchadien et ses textes d'application. À la même période, le Certificat d'études primaires élémentaires (CEPE) qui sanctionnait les études au primaire a également été supprimé.

L'enseignement moyen ou deuxième cycle du fondamental, qui correspond au premier cycle du secondaire, dure quatre ans, de la classe de sixième à la classe de troisième. Il accueille les enfants de 12 à 15 ans. Il est sanctionné par le Brevet d'enseignement fondamental (BEF), jadis Brevet d'études du premier cycle (BEPC). Ce diplôme sanctionne tout le cycle fondamental et donne accès à l'enseignement secondaire.

L'enseignement secondaire accueille les enfants de l'enseignement fondamental et comprend, d'une part, l'enseignement secondaire général et, d'autre part, l'enseignement secondaire technique et professionnel. L'enseignement secondaire général conduit au bout de trois ans, de la seconde à la terminale, au baccalauréat de l'enseignement secondaire.

L'enseignement technique et professionnel est dispensé dans les lycées et collèges techniques et dans les Centres de formation technique et professionnelle (CFTP). La durée des études dans les lycées techniques et professionnels est de trois ans, et les études sont sanctionnées par le baccalauréat ou le Brevet de technicien (BT). Les collèges d'enseignement technique forment en deux ans au Brevet d'études professionnelles (BEP). Les Centres de formation technique et professionnelle (CFTP) conduisent en deux ans au Diplôme de fin de formation technique et professionnelle (DFFTP).

L'enseignement supérieur, organisé en universités, grandes écoles, instituts ou centres spécialisés, accueille les titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire ou d'un diplôme équivalent. Avec l'institutionnalisation du système licence-master-doctorat (LMD), les études supérieures s'étalent sur une période allant de trois à huit ans. Dans la pratique, les diplômés obtenus en deux ans (brevet de technicien supérieur et diplôme de technicien supérieur) continuent leur cours.

Plusieurs départements ministériels gèrent le système éducatif tchadien :

- Le ministère du Genre et de la Solidarité nationale gère le préscolaire ;
- Le ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique (MENPC) gère les enseignements du fondamental et du secondaire général et technique ainsi que de l'éducation non formelle ;
- Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) assure la tutelle des établissements d'enseignement supérieur ;
- Le ministère de la Formation professionnelle et des Métiers coordonne les activités de formation professionnelle et gère les centres de formation technique et professionnelle (CFTP).

Les institutions de formation initiale (ENI) et continue des maîtres sont placées sous la tutelle du MENPC, tandis que celles de formation initiale du personnel enseignant du 1^{er} cycle du secondaire (ENS) sont gérées par le MESRI.

1.2.2. Aperçu sur l'évolution de quelques indicateurs clés du système éducatif tchadien

Le Tchad s'est engagé dans un processus d'analyse de son système éducatif en 2022, aussi une analyse complète de la scolarisation est disponible dans ce rapport. Dans cette section, certains éléments de l'analyse sectorielle seront examinés afin de contextualiser l'élaboration de la politique enseignante.

1.2.2.1. Évolution des effectifs des élèves

Le tableau ci-après présente l'évolution sur dix ans des effectifs dans les différents niveaux d'études de l'enseignement formel ainsi que dans les deux composantes de l'enseignement non formel. En valeur relative, on note que les effectifs ont évolué plus vite au niveau de l'enseignement secondaire (78 %) suivi de l'enseignement moyen (53 %) contre une croissance moins rapide pour le primaire (36 %) et le préscolaire (moins de 6 %). En analysant la situation du primaire en lien avec les objectifs de la scolarisation primaire universelle, on peut conclure que le pays se doit de déployer davantage d'efforts pour l'expansion du primaire.

Tableau n° 1 : Évolution des effectifs par niveau d'études et système d'enseignement

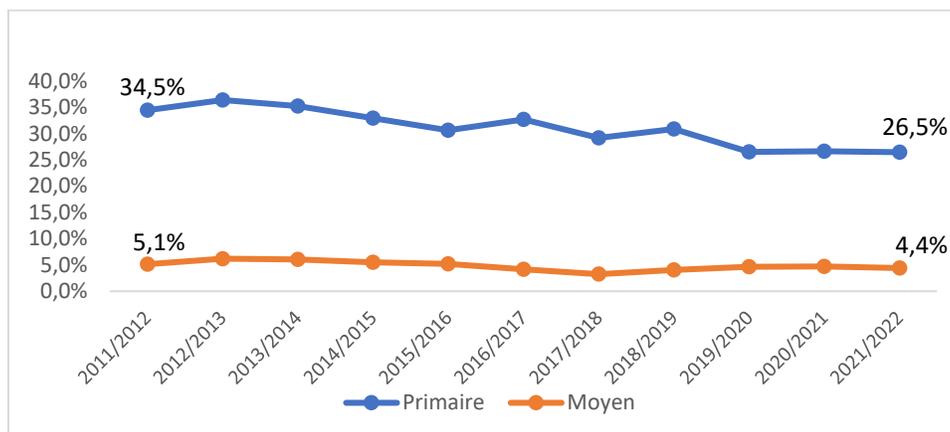
Année	Enseignement formel							Enseignement non formel	
	Préscolaire	Primaire	Moyen	Secondaire général	Secondaire technique	Formation professionnelle	Supérieur	Alphabétisation	EBNF
2011/2012	29 797	2 087 908	321 066	130 113	6 233	622	24 950		
2012/2013	10 928	2 321 211	375 661	142 034	6 672	852	25 551	137 103	2 242
2013/2014	17 902	2 442 660	357 272	143 587	7 146	556	31 114	122 856	2 973
2014/2015	12 925	2 270 104	356 677	148 490	7 042	1 039	40 828	118 437	2 112
2015/2016	14 114	2 213 223	377 589	149 732	6 877	830	48 809	100 463	3 460
2016/2017	11 237	2 060 946	354 066	148 850	7 229	817	53 774	87 305	2 536
2017/2018	16 844/ 8 142 F	2 398 610/ 1 045 317 F	359 185/ 129 463 F	145 316/ 43 214 F	7 229	1 125	57 562	94 869/ 66 703 F	2 096
2018/2019	17 426/ 8 500 F	2 468 788/ 1 077 141 F	361 103/ 133 071 F	168 644/ 50 418 F	7 641	1 199	61 814	119 816/ 83 679 F	2 682
2019/2020	19 871/ 9 721 F	2 618 511/ 1 149 810 F	441 332/ 165 226 F	178 890/ 58 434 F	8 651	1 614	67 259	103 606/ 70 959 F	3 717
2020/2021	20 980/ 10 093 F	2 719 364/ 1 204 779 F	443 131/ 171 627 F	211 883/ 69 118 F	8 788	2 128	65 460	110 772/ 76 391 F	14 191
2021/2022	31 446/ 14 900 F	2 832 890/ 1 264 112 F	492 331/ 96 010 F	231 766/ 79 956 F	8 031/ 3 061 F	2 581/ 634 F	68 759	120 376/ 83 769 F	20 782/ 10 381 F
TAMA*	0,5 %	3,1 %	4,4 %	5,9 %	2,6 %	13,9 %	10,7 %	4,87 %	
Taux de croissance sur la période	5,5 %	35,7 %	53,3 %	78,1 %	28,8 %	268,2 %	175,6 %	8,65 %	

Source : tiré de la version 2 de l'analyse diagnostique du système éducatif tchadien, janvier 2023

* Taux annuel moyen d'accroissement.

En examinant l'évolution des effectifs, l'analyse diagnostique en cours rapporte que la part des élèves scolarisés dans un établissement public diminue sensiblement aux niveaux secondaire (de 82 % à 62 %) et moyen (de 80 % à 63 %), mais elle se maintient au niveau primaire autour de 55 %.

Graphique 2 : Part des établissements communautaires dans l'enseignement général

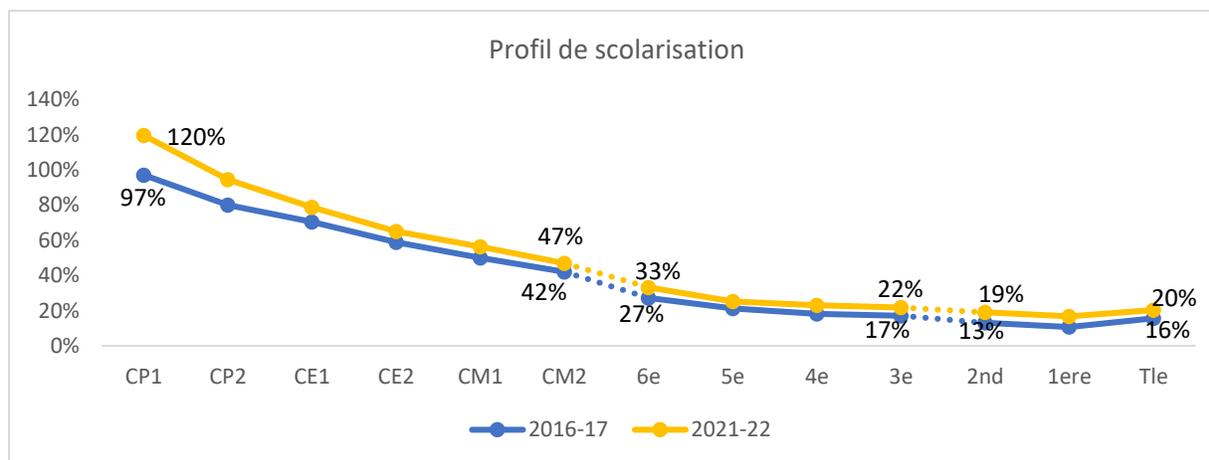


Source : tiré de la version 2 de l'analyse diagnostique du système éducatif tchadien, janvier 2023.

1.2.2.2. Profil de scolarisation

Pour se faire une idée de l'efficacité interne du système éducatif tchadien, on a eu recours au profil de scolarisation présenté dans l'analyse diagnostique du système éducatif. Si, dans le chapitre consacré à la scolarisation, l'analyse s'est surtout focalisée sur les effectifs globaux par niveau d'études, elle sera ici plus portée sur le parcours des élèves à l'intérieur des cycles ou niveaux d'études.

Graphique 3 : Profil de scolarisation dans l'enseignement général



Source : tiré de la version 2 de l'analyse diagnostique du système éducatif tchadien, janvier 2023.

Les profils de scolarisation au Tchad en 2017 et 2022 indiquent une tendance structurelle pratiquement similaire pour les deux années, avec une légère amélioration des taux d'accès en 2022.

1.2.3. Le personnel enseignant du Tchad

1.2.3.1. Les effectifs des enseignants du préscolaire

Les éducateurs (jardiniers d'enfants) représentent le personnel enseignant du préscolaire. Il ressort dans les documents de planification que le préscolaire est peu développé au Tchad, avec un effectif d'apprenants qui a évolué de manière timide au cours de la dernière décennie. Le constat qui se dégage de la structure des effectifs des éducateurs du préscolaire est la faible proportion qu'occupent les éducateurs du public. Le tableau ci-après présente l'évolution des effectifs d'éducateurs du préscolaire au cours des cinq dernières années.

Tableau n° 2 : Évolution des effectifs d'éducateurs du préscolaire de 2015 à 2021

Structure	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CEP publics	31	31	29	54	52	39	111/94 F
CEP communautaires	88	106	71	109	120	151	200/155 F
CEP Privés	273	302	343	428	492	556	895/845 F
Total CEP MENPC	392	439	443	591	664	746	1206/1 094 F
Dont CEP publics en %	8 %	7 %	7 %	9 %	8 %	5 %	6 %

Source : données de base utilisées dans la construction du modèle de simulation financière du PIET, décembre 2021

CEP : Corps d'éducateur préscolaire

1.2.3.2. Les effectifs des enseignants du primaire

En considérant le statut des enseignants, selon l'étude sur la formation initiale des enseignants du Tchad, on distingue au primaire six (6) catégories de personnel enseignant :

➤ **Les maîtres communautaires de niveau zéro (MC0)**

Les MC0 ne disposent pas d'une formation pédagogique initiale, car le seul critère de recrutement par la communauté reposait sur leur capacité à lire et à écrire contrairement aux critères contenus dans le protocole entre la FENAPET et le Gouvernement. Ils sont pris en charge pour une grande majorité par les associations des parents d'élèves (APE). Il est à noter que l'arrêté n°118/PR/PM/MEN/SEENCEFA/SG/DGETFP/DFE/2015 du 21 avril 2015 a supprimé le recrutement et la formation des MC0. Malgré cela, les APE continuent à les recruter.

➤ **Les maîtres communautaires de niveau 1 (MC1)**

Les MC1 sont des enseignants communautaires de niveau MC0 qui ont bénéficié d'une formation de quarante-cinq jours dans les centres départementaux de formation continue de l'enseignement primaire (CDFCEP). Cette formation, reçue par le MC0, n'est pas sanctionnée par un examen de certification, mais permet de passer au niveau MC1. La formation des MC0, sur appui de l'APICED, a commencé en 2005 avec cinq centres et 150 MC0, pour atteindre quarante centres et 1 200 MC0 en 2012.

➤ **Les maîtres communautaires de niveau 2 (MC2)**

Les MC2 sont des MC1 qui ont bénéficié soit d'une formation alternée de 150 jours en deux sessions de 75 jours, soit d'une formation continue de neuf mois dans les écoles normales d'instituteurs bilingues (ENIB). Depuis 2013, cette formation est d'une durée de deux ans. En effet, les MC1 ayant exercé au moins deux années dans une école et remplissant les critères d'éligibilité (avoir le BEPC ou baccalauréat avec une présence effective dans un établissement) sont recrutés par un test d'entrée dans ENIB pour y suivre une formation professionnelle sanctionnée par un certificat élémentaire de fin d'études normales (CEFEN). À l'issue de cette formation, ils acquièrent le titre de maîtres communautaires de niveau 2. Ils ont alors le grade d'instituteurs adjoints stagiaires, ce qui leur donne la possibilité d'être intégrés à la fonction publique sur présentation d'un dossier.

➤ **Les maîtres contractuels**

Les maîtres contractuels sont composés du personnel enseignant titulaire de CEFEN (instituteurs adjoints) ou CFEN (instituteurs). Ils sont recrutés à l'issue d'un test. Ces enseignants, qui sont tous en instance d'intégration, sont affectés sur des bases scientifiques comme des fonctionnaires par les autorités scolaires. Le recrutement de cette catégorie de personnel enseignant avait été prévu par la SIPEA sur le budget de l'État, mais sans succès. Il a vu le jour après la mise en œuvre du PIET qui encourage le recrutement des contractuels au détriment des fonctionnaires dont le salaire est très élevé par rapport au PIB par habitant. Ce mode de recrutement n'a été possible que grâce aux interventions des partenaires (GPE et Banque mondiale).

➤ **Les instituteurs adjoints et les institutrices adjointes (IA)**

Les instituteurs adjoints et les institutrices adjointes (IA) sont des fonctionnaires qui ont suivi une formation initiale de deux ans à l'ENI après obtention du BEPC. Ils représentent 4 % du total du personnel enseignant du primaire. Selon la politique du secteur, le ministère ne forme pratiquement plus d'instituteurs adjoints et d'institutrices adjointes externes. Seuls les MC2 titulaires de CEFEN sont recrutés comme instituteurs adjoints et institutrices adjointes.

➤ **Les instituteurs et les institutrices**

Ce sont des fonctionnaires qui ont suivi une formation initiale d'un an à l'ENI à l'issue de leur baccalauréat, ou après quatre années d'exercice au moins pour les instituteurs adjoints ou institutrices adjointes. Les instituteurs et institutrices représentaient 31 % du total du personnel enseignant du primaire en 2019-2020. Le tableau suivant présente l'évolution des effectifs selon les statuts précédemment décrits.

Tableau n° 3: Évolution des effectifs en enseignants de 2011 à 2022 (public + communautaire + privé)

Année	Instituteurs et institutrices	Instituteurs adjoints et institutrices adjointes	M C				T	MC t en
			MC0	MC1	MC2	Total MC		
2010/2011	8 183	1 529				21 101	30 813	68
2011/2012	9 702	1 468	2 147	11 590	9 194	22 931	34 101	67
2012/2013	10 792	2 412	13 075	8 314	2 743	24 132	37 336	65
2013/2014	13 773	1 748	11 189	13 791	2 989	27 969	43 490	64
2014/2015	14 250	1 923	13 019	8 998	2 682	24 699	40 872	60
2015/2016	14 429	2 146	9 587	7 953	4 790	22 330	38 905	57
2016/2017	15 089	2 762	9 609	7 398	4 753	21 760	39 611	55
2017/2018	14 653	1 782	8 718	8 911	9 741	27 370	43 805/8 195 F	62
2018/2019	14 722	1 702	8 882	8 853	10 532	28 267	44 691/8 427 F	63
2019/2020	14 400	1 815	11 482	6 603	11 826	29 911	46 126/9 056 F	65
2020/2021	14 775	2 404	11 296	6 549	13 370	31 215	48 394/9 735 F	65
2021/2022	13 902/4 641F	2 662/586 F	10 980/1 321 F	6 613/972 F	15 718/2 482 F	33 311/4 775 F	49 875/10 002 F	67

Source : SIGE MENPC

Le tableau montre une prédominance des maîtres communautaires dans les effectifs en enseignants. En 2022, on totalise au primaire 33 311 MC (67%) contre 13 902 instituteurs et institutrices et 2 662 instituteurs adjoints et institutrices adjointes.

1.2.3.3. Les effectifs des enseignants du moyen et secondaire

Au niveau de l'enseignement moyen, les enseignements sont assurés par des professeurs de CEG ou des professeurs de collèges d'enseignement technique, respectivement pour l'enseignement général et l'enseignement technique. Selon les textes en vigueur, ils sont recrutés soit parmi les titulaires du baccalauréat ou d'un DEUG, suivi d'une formation d'un à deux ans à l'ISSED (ISSED devenu ENS par décret N°006/PR/2011 du 16/02/2011), soit sur concours professionnel parmi les instituteurs qui totalisent une ancienneté de cinq ans et ont suivi deux ans de formation à l'ISSED.

En ce qui concerne l'enseignement secondaire, les enseignements sont assurés par les professeurs de lycée, les professeurs certifiés et les professeurs agrégés (assistants). Les professeurs de lycée sont recrutés soit parmi les titulaires du baccalauréat qui ont suivi de trois ans de formation à l'ISSED, soit sur concours professionnel parmi les professeurs de collège qui totalisent une ancienneté de cinq ans et ont suivi un an de formation à l'ISSED.

Les professeurs certifiés et les professeurs agrégés (assistants) sont recrutés soit parmi les titulaires de licence qui ont suivi une formation d'une année à l'ISSED, soit sur concours professionnel parmi les professeurs de lycée qui totalisent une ancienneté de cinq ans et ont suivi une formation à l'ISSED. Le tableau suivant présente les effectifs des professeurs du moyen et du secondaire.

Tableau n° 4 :Évolution des effectifs d’enseignants selon le niveau éducatif de 2016 à 2021

Niveau	Libellés	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enseignement moyen	Enseignants des collèges publics	7 451	7 593	6 610	7 021	7 952	7 921
	Enseignants des collèges communautaires	616	662	533	681	891	843
	Enseignants des collèges privés	2 536	4 639	3 177	3 508	4 758	4 983
	Sous total enseignement moyen	10 603	12 894	10 320	11 210	13 601	13 747
Enseignement secondaire	Enseignants						
	Enseignants des lycées publics	4 409	4 516	3 978	4 747	4 579	5 510
	Enseignants des lycées privés	3 803	3 588	4 932	6 077	9 161	9 713
	Sous total enseignement secondaire	8 212	8 104	8 910	10 824	13 740	15 223
Total enseignements moyen et secondaire		18 815	20 998	19 230	22 034	27 341	28 970

Source : données de base utilisées dans la construction du modèle de simulation financière du PIET, décembre 2021

1.2.4. Financement de la question enseignante

Le financement constitue un maillon clé à examiner dans le cadre de l’élaboration de politiques éducatives. Le cadrage budgétaire permet de prévoir un plan soutenable au niveau financier, et susceptible d’être réalisé. L’objectif poursuivi est d’estimer le coût des dépenses réalisées pour le développement de la profession enseignante et d’envisager une prospection sur les capacités de mobilisation des ressources pour mettre en œuvre la politique enseignante.

En examinant la situation du Tchad, on note que la question enseignante est financée sur le budget de l’État, les parents ou la communauté, et les partenaires techniques et financiers (PTF).

L’examen du financement a été fait dans le rapport diagnostic de l’éducation au Tchad avec un chapitre exhaustif sur le financement de la politique sectorielle. Ce point de la politique enseignante se limitera aux dotations budgétaires du MENPC de 2019 à 2021 pour se faire une idée sur le volume de financement.

Tableau n° 5 : Budgets du MENPC de 2019 à 2021

Rubriques	2019	2020	2021
I-II Personnel	100 488 585 000	111 687 797 266	119 427 328 052
II-II Biens et matériels	2 466 063 000	1 887 543 000	1 651 617 000
II-II Cadeaux	-	15 000 000	15 000 000
II-II Matériel éducation	2 257 371 000	2 226 891 000	2 121 614 500
II-II Produits alimentaires	240 000 000	258 000 000	250 000 000
III-II Dépenses de service	1 590 500 000	2 036 500 000	1 615 038 331
III. Subventions	1 500 000 000	2 080 000 000	2 130 000 000
III. Subvention bourses	-	-	-
V. Équipement État	1 185 000 000	1 504 489 352	1 544 844 863

V. Construction État	2 984 864 000	7 307 268 818	6 858 130 664
V. Investissement État	500 000 000	845 000 000	245 000 000
V. Investissement prêt	5 150 000 000	3 600 000 000	9 854 421 000
V. Investissement don	3 000 000 000	3 900 000 000	10 757 854 974
Total MENPC	121 362 383 000	137 348 489 436	156 470 849 384

Sources : données des années 2019 et 2021 LFI ; données de l'année 2020, LFR

Le tableau montre une évolution en valeur absolue des budgets du MENPC sur la période, même si les données ne permettent pas une analyse précise sur les capacités de mobilisation de ressources globales, on peut s'attendre à une croissance continue des ressources financières tout au long de la mise en œuvre de la politique enseignante.

L'enjeu majeur à souligner est relatif à la complexité d'identification des dépenses relatives à la question enseignante ou aux dimensions de la question enseignante. Cette complexité est due au fait que le budget de l'État est présenté selon la nature des dépenses.

Pour approcher l'information, on a eu recours au PAT du PIET, lequel a permis d'identifier pour l'année 2022 les montants disponibles pour la mise en œuvre des activités de la question enseignante. Le tableau ci-après présente cette situation.

Tableau n° 6 : Coûts par dimension

Dimensions	Montant 2022
Dimension 2 : « Formation initiale et continue des enseignants »	2 655 714 325
Dimension 3 : « Déploiement des enseignants »	4 250 820
Dimension 5 : « Condition de travail des enseignants », hors réalisation d'infrastructures éducatives	73 800 000
Dimension 7 : « Normes d'exercice de la profession enseignante »	9 143 700
Dimension 9 : « Gouvernance »	130 704 751
Total hors salaires	2 873 613 596

Source : auteurs à partir du modèle de simulation du PIET

L'examen des activités prévues dans le PAT du PIET a permis de montrer que cinq dimensions de la politique sont financées en plus des salaires. Certes, ce tableau est loin d'être exhaustif au regard de la présentation du budget de l'État par nature des dépenses qui ne permet pas d'identifier aisément les activités menées avec ledit budget. Il apparaît que les activités identifiées sont financées par les partenaires.

Néanmoins, il ressort que la formation initiale et la gouvernance constituent les deux dimensions qui reçoivent le plus de financement. Certaines dimensions telles que le recrutement, la responsabilité des enseignants et la carrière des enseignants n'apparaissent pas parmi les activités répertoriées.

1.3. Défis et enjeux de la profession enseignante

Les défis majeurs de la question enseignante ressortent dans les documents d'état des lieux de la question enseignante. On se propose de revenir sur quelques éléments qui ont guidé la programmation de la politique enseignante.

1.3.1. Recrutement et rétention : planifier davantage tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite dans le recrutement des enseignants

Selon l'étude sur la question enseignante au Tchad (Djimoko 2021), il existe quatre sources de recrutement des enseignants du primaire :

- a) L'État, en principe, est le principal recruteur des enseignants pour tous les ordres d'enseignement au Tchad, mais compte tenu des récessions économiques, le nombre d'enseignants recrutés par l'État à travers le ministère de la fonction publique a considérablement stagné.
- b) Le deuxième pourvoyeur du système éducatif en enseignants est la communauté éducative à travers les associations de parents d'élèves (APE). Ces associations sont amenées à collecter des fonds auprès de parents d'élèves pour le recrutement des enseignants communautaires.
- c) Le troisième pourvoyeur d'enseignants est le groupe de partenaires techniques financiers qui soutiennent les communautés locales en prenant en charge le paiement de quelques milliers d'enseignants communautaires afin de réduire les frais de scolarité des familles pauvres contraintes de payer pour la scolarisation de leurs enfants.
- d) Les promoteurs des écoles privées gèrent également un effectif non négligeable d'enseignants dans les établissements privés et confessionnels situés essentiellement en ville.

Parmi les modalités de recrutement privilégiées aussi bien par l'État que par les autres sources de financement des recrutements, se trouve **la sélection sur dossier** des candidats qui remplissent les conditions exigées pour le poste. En d'autres termes, une fois les besoins en effectifs à recruter connus et publiés, les candidats peuvent déposer leur dossier, qui fera ensuite l'objet d'une sélection par une commission.

Cette procédure de sélection ne permet pas de retenir les candidats sur la base de leurs compétences, et ouvre en outre la porte à des contestations et à un manque de confiance pour l'administration. On estime qu'il n'y a pas d'équité dans le recrutement des enseignants, car il ne prend pas en compte les lauréats par promotion, genre ou personnes en situation de handicap de façon équitable.

Au niveau du recrutement des professeurs de collège et de lycée, la non-prise en compte **du diplôme professionnel** est également une préoccupation qui reste entière. Les sortants de l'ENS déposent leur dossier de candidature au même titre que les candidats qui ont suivi des filières non professionnelles et des universitaires, sans traitement particulier au regard de leur profil professionnel. Le personnel enseignant formé dans les ENS n'est pas automatiquement intégré à la fonction publique. Il est mis en concurrence avec les titulaires des licences académiques en mathématiques, physique, chimie, lettres modernes françaises, langue anglaise, langue arabe, histoire, géographie et sciences de la vie et de la terre.

Il est à noter que les dispositions de la loi n° 017/PR/2001 du 31 décembre 2001 portant statut général de la fonction publique prévoient l'entrée à la fonction publique par voie de concours (articles 41, 42 et 43). Ces dispositions de la loi ne sont pas toujours appliquées, ce qui laisse libre cours à l'intégration des non professionnels. Cela n'est pas sans conséquence sur la qualité de l'éducation (étude Laurent Dihoulé, 2022). Il apparaît clairement que pour améliorer le recrutement, une réforme dans les modalités de recrutement en conformité avec la loi citée précédemment est nécessaire afin de mieux prendre en compte les diplômes professionnels et le mérite.

En plus des défis relevés, il convient d'ajouter que les besoins en enseignants ne sont pas comblés à tous les niveaux éducatifs et que la maîtrise des effectifs à recruter ainsi que le suivi des indicateurs en lien avec les recrutements ne sont pas une réalité.

1.3.2. Formation initiale et formation continue : nécessité d'une réforme structurante de la formation initiale prenant en compte à la fois le statut des ENI, le plan de formation validé par le Tchad et le renforcement de la professionnalisation de l'ENS

Les conditions d'accès à la formation dans les écoles normales des instituteurs du Tchad concernent deux catégories d'instituteurs :

- les instituteurs bacheliers (IB) recrutés par voie de concours après le baccalauréat ;
- les instituteurs adjoints (IA), recrutés par voie de concours après le brevet d'enseignement fondamental (BEF) ou son équivalent.

La formation initiale des enseignants du primaire est assurée par vingt-deux ENI, dépendant des structures déconcentrées du MENPC. Sur la période 2009-2013, les ENI (aujourd'hui ENIB) ont formé annuellement 3 000 instituteurs, soit 15 000 en cinq ans, dont une bonne partie attend encore son intégration à la fonction publique. Depuis 1991, l'intégration à la fonction publique des instituteurs ou institutrices adjoints et des instituteurs ou institutrices n'a aucun caractère automatique. Cette intégration dépend des possibilités budgétaires et depuis de nombreuses années elle est très aléatoire et sporadique.

Les structures qui accueillent des élèves enseignants titulaires du baccalauréat pour une formation post secondaire non supérieure n'ont pas d'autonomie financière. L'absence d'une structure nationale autonome, dotée de mission particulière pour la coordination des actions de l'ensemble des ENI (ou ENIB) est un défi que le pays se doit de relever.

L'exigence du baccalauréat comme condition d'accès aux ENI en relation avec le vivier doit également conduire à une prise de décision gouvernementale pour assurer une disponibilité des enseignants. Il est de ce fait pertinent d'envisager des spécialisations dans les ENI afin de prendre en compte le niveau d'entrée avec le baccalauréat.

Par ailleurs, on constate que **le plan de formation des enseignants** du primaire adopté par le pays, qui propose des contenus de formation initiale intégrant des thématiques telles que le genre, la prévention de l'extrémisme violent par l'éducation (PEV-E), la citoyenneté, le recours aux TIC, et bien d'autres actions de réformes pertinentes n'est pas entièrement mis en application dans les ENI. Le Tchad a également

souscrit au cadre commun d'orientation curriculaire pour la professionnalisation des enseignants des pays du Sahel qui propose des repères qu'il convient d'intégrer dans le développement de la formation initiale.

La qualification des formateurs des ENI est également un défi majeur. Sur les vingt-deux ENIB, on totalise 190 titulaires de CAPEN, soit 45 % de l'effectif, 8 % des formateurs ont un niveau académique inférieur ou égal à ceux des élèves maîtres, 12 % des formateurs ont des diplômes d'enseignement général dans les lycées et collèges, 6 % ont des compétences qui n'ont aucun lien avec l'enseignement (étude Laurent Dihoulné, 2022).

L'accès à l'ENS, qui se fait à partir du baccalauréat pour une formation de deux à trois ans, permet de rendre disponibles des enseignants dotés de compétences professionnelles. En passant en revue la formation, on s'aperçoit que la didactique des disciplines et les stages pratiques constituent 17 % du volume horaire de la formation, ce qui semble insuffisant et bien en dessous des standards internationaux. Cette préoccupation pourrait déboucher sur le relèvement du niveau de recrutement du baccalauréat au Deug pour permettre de mettre l'accent sur le renforcement pédagogique des élèves enseignants.

En ce qui concerne la formation continue, il est important de mettre l'accent sur le recours aux TIC pour renforcer la formation par les pairs, l'encadrement de proximité, mais aussi et surtout une meilleure organisation des interventions des partenaires techniques et financiers en vue de mieux rentabiliser les soutiens aux efforts de l'État.

L'examen de la situation actuelle mentionne des programmes de formation en ligne et de ressources, tels que IFADEM, Imaginecole et autres, qui proposent des innovations prometteuses. Le renforcement et l'innovation dans les activités des SAP à travers l'expérimentation des communautés des pratiques qui utilisent les TIC et l'intégration des thématiques transversales, telles que la pédagogie sensible au genre, constituent également une voie à explorer pour accroître les opportunités de formation continue appropriée pour les enseignants.

La spécificité de la formation des maîtres communautaires doit être prise en compte dans toute politique enseignante du Tchad. Entre 2003 et 2016, le PARSET a soutenu la formation d'environ 12 720 MC1. L'APICED, sur financement de l'État, a soutenu la formation de 6 090 autres pendant la période 2004 et 2014. D'autres partenaires interviennent également dans la formation des MC1, notamment le Comité de gestion des 5 % des revenus pétroliers réservés à la zone productrice, le ProQEB, ACRA (Association de coopération rurale en Afrique et en Amérique latine), P. Ur (Première Urgence), FECC (Fédération des écoles communautaires catholiques), PDDVS (Projet de développement durable des villages de Salamat).

Dans la base de données actuelle de la Direction de la formation des enseignants du fondamental et du secondaire (DFEFS), 20 341 MC1 ont été formés pendant la période 2003 à 2016.

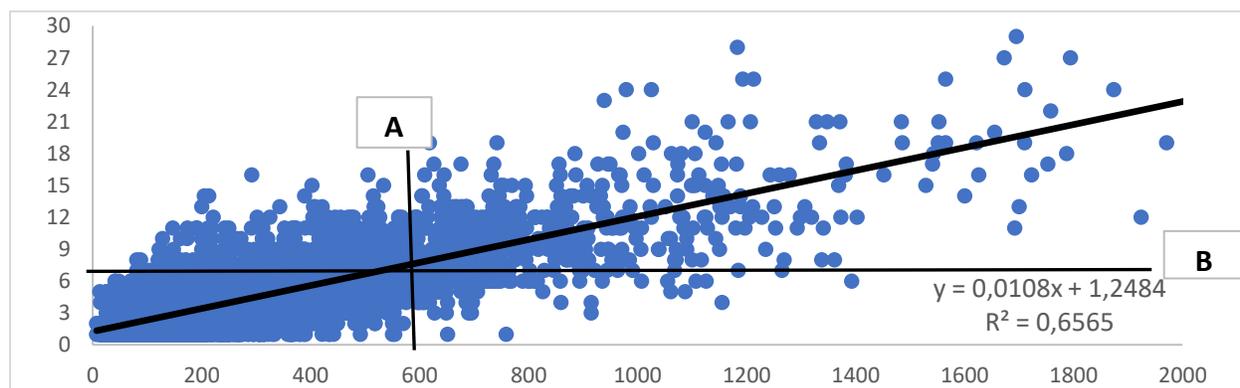
La formation des MC2 a commencé à partir de 2005 avec l'appui du PARSET et de l'UNICEF. D'autres partenaires au développement et des ONG ont également apporté leur appui, notamment le Projet de mise en œuvre des politiques sectorielles de l'éducation au Tchad (PAMOPSET), financé par l'Agence française de développement, le UNHCR pour les réfugiés et l'ACRA. Selon les informations de la DFEFS, au total 21 421 MC2 ont été formés pendant la période 2005-2021 dans les ENIB du Tchad dont 635 réfugiés soudanais et centrafricains.

Le point précédent souligne la nécessité d'un plan intégré pour la formation des maîtres communautaires.

1.3.3. Déploiement : régler davantage les mutations et affectations et œuvrer au respect scrupuleux des critères définis pour une réduction du degré d'aléas dans l'allocation des enseignants.

L'examen de la cohérence dans l'allocation des enseignants aux établissements indique que la répartition des enseignants ne se fait pas uniquement sur la base des besoins des établissements. Le graphique ci-dessous, tiré de la version 2 du rapport sectoriel de l'éducation au Tchad, offre plus de précisions. On retient que le degré de corrélation entre le nombre d'élèves et le nombre d'enseignants fonctionnaires est très faible dans les écoles publiques et communautaires. En effet, 35 % des affectations des enseignants sont faites sur la base de critères autres que les effectifs des élèves.

Graphique 4 : Relation entre nombre d'élèves et nombre total d'enseignants par école dans le primaire public et le communautaire



Source : SIGE 2021-2022

La situation au niveau des enseignements du moyen et du secondaire n'est guère meilleure. La cause de cette situation est à rechercher dans le mécanisme d'affectation et de mutation des enseignants. En effet, après recrutement, les nouveaux enseignants sont mis à la disposition de la DRH, qui propose au ministre de l'Éducation nationale et de la Promotion civique leur affectation dans les différentes provinces, et ce dernier, à son tour, les affecte dans les départements, puis les dans les IPEP et les écoles. Malgré ce mécanisme d'affectation, on constate qu'il y a une forte concentration du personnel enseignant dans les zones urbaines. Avec la réforme amorcée par le MENPC, les affectations se font désormais par académie.

Tableau n° 7 : Nombre d'enseignants chargés de cours par grade, sexe, et selon le milieu d'implantation

MILIEU	INSTITUTEUR		INSTITUTEUR ADJOINT		MC2		MC1		MC0	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
RURAL	2818	387	1257	113	9602	829	4481	543	8405	827
URBAIN	6443	4254	819	473	3634	1653	1160	429	1254	494
TOTAL GÉNÉRAL	9 261	4 641	2 076	586	13 236	2 482	5 641	972	9 659	1 321

Légende : H=hommes ; F=femmes

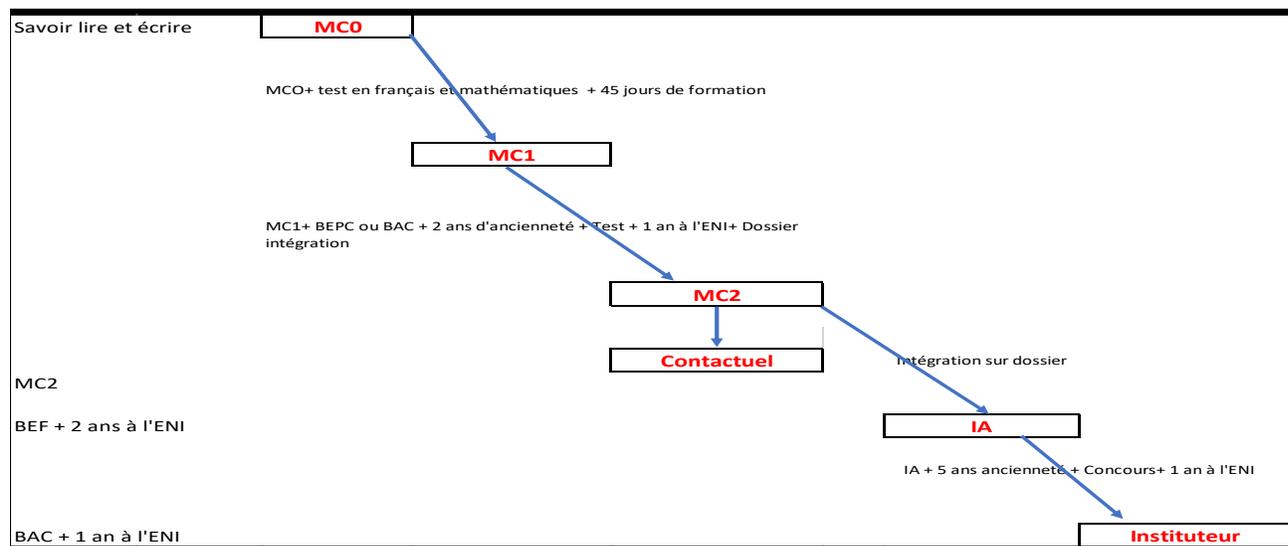
Selon les arrêtés n^{os} 256/PR/PM/MEN/SEENCEFA/SG/DGAPR/2014 du 5 décembre 2014, portant sur l'organisation des mouvements annuels d'affectations et de mutations du personnel enseignant du ministère de l'Éducation nationale, 241 et 242 du 15 novembre 1994, portant respectivement sur l'institution d'un plan de carrière des enseignants du secondaire et du primaire et le protocole d'accord entre le Gouvernement de la République et le Syndicat des enseignants du Tchad, la durée pour une mutation d'un enseignant dans une province (poste) est de quatre ans au moins, et de trois ans dans les zones à conditions de vie difficile. Cependant, en cas de nécessité de service ou de cas sociaux, ces durées peuvent être variées

Le processus d'affectation au sein du MENPC ne tient pas compte des véritables besoins du terrain scolaire, car la CONAM (Commission nationale d'affectation et de mutation) n'a pas siégé depuis 2019. Depuis lors, des affectations en pleine année scolaire, et parfois sur des bases subjectives et politiques, ont été constatées.

1.3.4. Structure de carrière et rémunération : promouvoir l'équité dans la définition du parcours de carrière des enseignants

La complexité de la gestion de la carrière des enseignants tient à deux niveaux qu'il convient d'examiner. En premier lieu, la réflexion consiste à identifier les catégories d'enseignants à prioriser dans les recrutements afin de garantir leur disponibilité tout en tenant compte des moyens mobilisables par l'État et ses partenaires. Subséquemment, il convient également d'établir des priorités en matière de passage d'un corps à l'autre une fois que les enseignants ont accédé au premier niveau dans le métier. Comme indiqué dans le graphique suivant, l'accès direct aux corps des enseignants du primaire se fait par recrutement en qualité de MCO, d'instituteurs adjoints, ou d'instituteurs ayant suivi une formation à l'ENIB.

Graphique 5 : Schéma de l'accès au corps d'enseignants du primaire



Sources : auteurs à partir des textes régissant le statut particulier des enseignants.

En centrant l'analyse sur la disponibilité du vivier, notamment les candidats titulaires du baccalauréat, il semble opportun de mettre l'accent sur le recrutement des instituteurs adjoints suivi du recrutement des maîtres communautaires, tout en facilitant leur accès aux emplois supérieurs. Quelques effectifs seront recrutés parmi les titulaires de baccalauréat.

En deuxième lieu, il s'agit de déterminer les sources de financement privilégiées pour le recrutement des enseignants. On sait que les emplois rémunérés par l'État offrent plus de stabilité que ceux rémunérés par les communautés et les partenaires techniques et financiers qui peuvent se révéler précaires. En examinant les effectifs des enseignants par source de financement, on constate qu'une proportion importante d'enseignants, tous statuts confondus, est prise en charge par les communautés et les PTF. Le tableau suivant présente les effectifs des enseignants par type de structure éducative et source de financement.

Tableau n° 8 : Répartition des enseignants du primaire par source de financement

Enseignants	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Enseignants pris en charge par l'État						
Instituteurs	11 701	12 198	11 384	11 469	10 747	8 663
Instituteurs adjoints	1 996	2 510	1 586	1 526	1 492	1 325
MC	-	-	1 189	1 837	2 427	1 362
Total	13 697	14 708	14 159	14 832	14 666	11 350
Maîtres communautaires						
Prise en charge État	-	-	1 189	1 837	2 427	1 325
Prise en charge PTF/ONG	-	-	3 637	5 654	7 804	9 829

Parents/Communautés/autres	-	-	22 544	20 776	19 680	20 061
Total	-	-	27 370	28 267	29 911	31 215

Source : SIGE 2021-2022

Il ressort de ce tableau qu'une proportion importante des enseignants est prise en charge par les communautés et les PTF, ce qui nécessite un effort supplémentaire pour accroître les effectifs à prendre en charge par l'État tel que cela ressort dans les principaux documents de planification du Tchad.

Selon l'APICED, plusieurs partenaires interviennent dans la prise en charge des enseignants non-fonctionnaires, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau n° 9 : Effectif du personnel enseignant non-fonctionnaire pris en charge en 2021

Statut de l'enseignant ou de l'enseignante	Sources de financement	Nombre
Contractuel	PREAT (GPE)	2 186
	PARSET 2 (Banque mondiale)	2 809
	Écho HIP (UE)/UNICEF	99
	Total contractuels	5 094
MC 2 subventionné	PARSET2	5 353
MC 1 subventionné	PARSET 2	4 568
Total du personnel enseignant non-fonctionnaire rémunéré		15 015

Source : base de données de l'APICED, 2021

Ce tableau démontre que la charge des MC, qui pesait uniquement sur les parents après la crise économique de 2014, a été allégée grâce à l'intervention des partenaires extérieurs. Sur 29 911 MC recensés en 2020, 15 000, soit un peu plus de 50 % ont été rémunérés par les partenaires de l'État. Les MC1 subventionnés ont été payés 30 000 F CFA, les MC2 subventionnés 60 000 FCFA, et les contractuels 75 000 FCFA par mois.

Le sous-secteur du primaire repose essentiellement sur le personnel enseignant ayant un niveau de formation académique inférieur au baccalauréat. La plus grande partie est recrutée par les communautés sous le statut de maître communautaire. Le séminaire gouvernemental sur la redynamisation du système éducatif de 2014 avait recommandé l'extinction de ce corps. Cette recommandation peine à se mettre en place. Faute de moyens, le MENPC a opté pour la professionnalisation plutôt que pour son extinction.

1.3.5. Conditions de travail, normes et responsabilité : définir et appliquer des normes professionnelles comprenant un système d'évaluation approprié et un environnement de travail sécurisé pour les enseignants

Les conditions de travail des enseignants sont fréquemment examinées à travers la qualité et la sécurité du lieu de travail, la disponibilité des matériels didactiques aussi bien pour les enseignants que pour les élèves, la discipline dans les écoles et les ratios élèves-classes. Selon les acteurs (directeurs des écoles, parents d'élèves, inspecteurs pédagogiques etc.), les structures scolaires sont peu sécurisées. La plupart des écoles ne sont pas clôturées, et à cela s'ajoutent les établissements sous abris précaires. De plus,

plusieurs écoles ont des ratios élèves-classes qui sont au-dessus de la moyenne en raison de l'insuffisance et de la mauvaise répartition des enseignants sur l'ensemble du territoire.

En ce qui concerne **les normes**, on cherche généralement à savoir si le métier d'enseignant est réglementé et dispose d'un mécanisme de suivi de l'application des dispositions législatives et réglementaires. Les données mobilisées dans le cadre du diagnostic de la question enseignante indiquent l'existence de textes législatifs et réglementaires. On peut citer, entre autres, la loi n°016/PR/06 du 13 mars 2006 portant orientation du système éducatif tchadien, le statut général de la fonction publique et le statut particulier des enseignants. Ces textes contiennent des indications sur le corps des enseignants, leur classification catégorielle, les conditions d'accès ainsi que les droits et devoirs des enseignants. En examinant également les plans de formation des enseignants du primaire et des enseignants communautaires, on retrouve également les compétences dévolues aux enseignants.

Des référentiels de métiers et de compétences couvrant l'ensemble du métier d'enseignant sont en cours d'élaboration. Il est de ce fait indiqué de mettre l'accent sur la définition des normes couvrant tout le corps des enseignants et de prendre les dispositions nécessaires pour assurer un suivi régulier de l'application.

La responsabilité des enseignants se mesure à travers le mécanisme de redevabilité mis en place pour s'assurer que les enseignants accomplissent effectivement les tâches qui leur sont assignées. Même si ce mécanisme existe pour certains corps, une approche globale intégrant l'ensemble des emplois exercés par les enseignants du Tchad s'avère nécessaire. Le taux d'absentéisme élevé des élèves, qui impacte sur le temps d'enseignement, apparaît comme un facteur clé qui fait l'objet d'un examen au niveau de la responsabilité des enseignants.

Une politique enseignante devrait prendre en compte l'ensemble des points énumérés ci-dessus.

1.3.6. Gouvernance : promouvoir la nomination des chefs d'établissement sur mérite et mettre en place un mécanisme de renforcement de leurs capacités

La bonne gouvernance des établissements scolaires est tributaire de la capacité managériale des chefs d'établissements, de l'implication des parents d'élèves ainsi que de la collaboration entre les enseignants et l'administration scolaire. À cet effet, la nomination de chefs d'établissements compétents et le renforcement de leurs capacités ainsi que les actions facilitant la promotion de la collaboration entre acteurs et partenaires de l'éducation doivent être pris en compte dans toute politique enseignante. Au Tchad, les acteurs pointent du doigt les nominations dites de complaisance qui impactent le bon fonctionnement du système éducatif.

II. CADRE STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE ENSEIGNANTE

2.1. Fondements de la politique enseignante

La politique nationale enseignante du Tchad tire ses fondements des engagements que le pays a pris aux niveaux international, régional et national en matière d'éducation et de formation.

2.1.1. Les engagements au niveau international

Parmi les engagements pris par la communauté internationale on peut retenir :

- **la recommandation de l'OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant.** Cette recommandation a été adoptée conjointement par l'OIT et l'UNESCO le 5 octobre 1966, lors d'une

conférence intergouvernementale spéciale réunie par l'UNESCO à Paris, en coopération avec l'OIT. Elle énonce les droits et devoirs des enseignants ainsi que les normes internationales applicables dans les domaines suivants : formation initiale (et continue) et perfectionnement, recrutement, emploi, conditions d'enseignement et d'études. La recommandation de l'OIT/UNESCO comporte un ensemble de directives pour améliorer la condition enseignante au profit de la qualité de l'éducation. Elle énonce les normes et standards pour la formation initiale et continue des enseignants, leur recrutement, leurs conditions de travail, ainsi que leurs droits et devoirs. De nombreuses dispositions sont traduites dans cette recommandation pour favoriser leur participation à la prise de décisions en matière d'éducation par la procédure de la consultation et de la négociation avec les gouvernements.

- **Les objectifs de développement durable, notamment l'objectif de développement durable 4 (ODD 4) relatif à l'éducation.** L'objectif est le suivant : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. » L'ODD 4 positionne les enseignants comme des acteurs indispensables pour une éducation de qualité, et notifie qu'ils soient alors « recrutés en nombre suffisant, correctement rémunérés, motivés, formés professionnellement ». L'agenda 2030 préconise aux États l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de gestion des enseignants inclusives, équitables et soucieuses de l'équilibre genre, l'instauration d'une profession enseignante attrayante.

Les fondements de l'élaboration de la politique enseignante au niveau international reposent aussi sur l'idée selon laquelle les enseignants représentent une condition essentielle de l'assurance d'une éducation de qualité.

2.1.2. Les engagements au niveau continental

Au niveau continental, la stratégie continentale pour l'éducation (CESA 16-25), élaborée par la Commission de l'Union africaine en conformité avec la vision de l'UA et de l'agenda 2063, est une référence de la politique enseignante. Elle défend la qualité de la profession enseignante et développe des réponses aux besoins de compétences.

Dans le but de « créer » un nouveau citoyen africain, un agent efficace pour le développement durable du continent, la Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique (CESA 2016-2025), se présente comme un cadre de transformation pour des systèmes d'éducation et de formation. Son premier objectif est de « revitaliser la profession enseignante pour en assurer la qualité, la pertinence et l'adéquation à tous les niveaux d'éducation. » Ainsi, le statut et les conditions de travail de l'enseignant font partie des plus grandes priorités des pays africains. Des enseignants bien formés, soutenus et valorisés sont essentiels pour assurer à tous une éducation de qualité et pour atteindre les objectifs éducatifs de l'Agenda 2030 et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Pour le continent, la professionnalisation des enseignants est essentielle à une éducation équitable et de qualité qui pourra contribuer à la réalisation d'un développement pacifique, durable et inclusif, tel que défini dans les objectifs de développement durable.

2.1.3. Les engagements au niveau national

Au niveau national, le Tchad accorde une priorité au développement de son système éducatif.

L'objectif spécifique 7 du sous axe 4.2. du **plan national de développement du Tchad (PND 2017-2021)** visait à « Améliorer la qualité, l'accès équitable et l'offre de services sociaux de base ». L'atteinte de cet objectif passait nécessairement par une éducation de qualité pour tous les enfants tchadiens. À cet effet,

une priorité devra être accordée à la profession enseignante qui constitue un facteur clé qui influence l'accès et la qualité de l'éducation. On peut espérer le maintien et la consolidation de ces engagements en faveur de l'éducation dans le nouveau plan national de développement du Tchad (PND 2022-2026) en cours d'élaboration.

Au niveau du système éducatif tchadien, en attendant l'achèvement du processus d'élaboration d'un nouveau plan sectoriel, **le Plan intérimaire de l'éducation du Tchad (PIET)** est le référentiel des priorités pour le développement du système éducatif. La priorité 2 du PIET vise à « Améliorer la qualité et la pertinence des apprentissages à tous les niveaux (améliorer la fourniture des intrants pédagogiques, la formation et la motivation du personnel enseignant, l'encadrement des élèves, etc.) ». À travers cette priorité, le PIET met l'accent sur l'amélioration de la formation initiale et continue du personnel enseignant. L'objectif est de former l'ensemble du personnel enseignant nécessaire à l'expansion du système éducatif. Pour y arriver, l'élaboration d'un document de politique enseignante apparaît comme le moyen le plus approprié.

Il ressort de ce qui précède que l'élaboration de la politique enseignante est en phase avec les priorités définies au niveau national. Cette politique offre plus d'éléments au Gouvernement pour l'opérationnalisation des principaux axes de développement du Tchad.

2.2. Vision, orientations stratégiques et principes directeurs de la politique enseignante

2.2.1. Vision

La vision de la PNET s'inscrit dans celle du plan national de développement du Tchad. Elle est formulée comme suit : « **À l'horizon 2030, notre système éducatif dispose d'enseignants qualifiés, motivés et en effectifs suffisants pour le Tchad que nous voulons.** »

Cette vision traduit l'idée selon laquelle le développement de la profession enseignante est une condition *sine qua non* pour faire du Tchad « une nation apaisée, unifiée dans sa diversité culturelle, résiliente par son économie transformée et offrant un cadre de vie agréable pour le bien-être de tous » tel que recherché à travers la mise en œuvre du Plan national de développement (PND 2017-2021).

Il s'agira de travailler à recruter suffisamment d'enseignants pour tous les niveaux d'ordre d'enseignement du système éducatif et s'assurer que ces enseignants disposent de la qualification requise pour assurer les enseignements. Cela revient à dire que les enseignants recrutés devront bénéficier d'une formation initiale et avoir des opportunités de formation continue en cours de carrière pour actualiser et renforcer leurs compétences. Les enseignants devront également être motivés pour accomplir convenablement leurs tâches grâce aux efforts de l'État et de ses partenaires relativement à la rémunération, la gouvernance et les conditions de travail des enseignants.

2.2.2. Orientations stratégiques

Pour atteindre les objectifs assignés à la politique enseignante, l'état des lieux a permis de définir trois axes stratégiques qui guideront la définition du cadre stratégique de la politique enseignante. Ce sont :

- Axe 1 : valorisation de la fonction enseignante
- Axe 2 : qualification et gestion équitable des enseignants
- Axe 3 : bonne gouvernance des enseignants

2.2.3. Principes directeurs

Les principes directeurs qui président à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique enseignante sont : **la participation, l'équité et la soutenabilité physique et financière.**

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique enseignante sera conduit sous le leadership du Gouvernement qui assurera l'analyse des défis de la question enseignante, la définition du cadre stratégique et les activités qui en découlent. Le Gouvernement veillera à cet effet à une **implication effective de toutes les parties prenantes.** Ainsi, la consultation des partenaires techniques et financiers qui soutiennent activement le Gouvernement dans ses efforts sera une priorité dans le développement de cette politique en vue de s'assurer de leur accompagnement pour une mise en œuvre réussie. Dans cette même veine, la prise en compte des points de vue des enseignants – qui sont les premiers bénéficiaires de la PNET – sera assurée à travers l'implication des représentants des syndicats d'enseignants tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi de la politique enseignante.

La politique enseignante accordera une priorité majeure à la réduction de toutes les formes d'inégalités. Ainsi, les orientations et actions seront proposées en tenant compte des personnes vivant avec un handicap, du genre, des personnes vivant dans les zones dites difficiles ou les zones offrant peu de commodités, et des populations marginalisées. La situation de la femme enseignante fera l'objet d'une attention particulière tout au long du développement de la politique enseignante et sera matérialisée par des choix spécifiques en faveur de l'enseignante.

Le **principe de soutenabilité** de politique signifie que des efforts seront consentis afin que la programmation physique et financière soit réaliste et réalisable. En effet, face aux besoins importants, l'on a souvent tendance à proposer des activités dont la mise en œuvre nécessite des ressources en dehors des possibilités de mobilisation des ressources par le pays. C'est pourquoi les choix politiques seront réalisés à la suite d'un modèle de simulation financière dont le scénario retenu par les parties prenantes tiendra compte de la soutenabilité physique et financière de la politique enseignante.

2.3. Objectifs stratégiques et effets attendus

Trois objectifs stratégiques correspondant aux axes stratégiques sont poursuivis dans le cadre de la politique enseignante et font référence aux objectifs de genre fixés par le Gouvernement (30 % des femmes dans le recrutement). Ce sont :

- **Objectif stratégique 1** : valoriser la fonction enseignante
- **Objectif stratégique 2** : améliorer la qualification et la gestion équitable des enseignants
- **Objectif stratégique 3** : assurer une bonne gouvernance des enseignants

2.3.1. Objectif stratégique 1 : valoriser la fonction enseignante

2.3.1.1. Effet attendu 1 : le ministère en charge de l'Éducation améliore la planification des recrutements tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite des candidats

Les points examinés dans le cadre du recrutement concernent le processus de planification pour mieux combler les besoins en effectifs à recruter aussi bien par l'État que les autres intervenants. Sont également pris en compte les modalités de recrutement, notamment les conditions de candidature et les diplômes exigés par l'administration chargée des examens et concours de recrutement.

Au cours de la période 2022 à 2030, les recrutements au profit des écoles publiques du primaire passeront de 1559 enseignants à 3547 enseignants et représenteront annuellement une proportion d'environ 45 % des effectifs totaux recrutés avec une proportion de 30 % des enseignantes. Les efforts en recrutement des communautés connaîtront une baisse relative dans le but d'alléger les charges des parents d'élèves.

Une planification conséquente basée sur des données fiables assorties de plans de recrutement pluriannuels sera réalisée et régulièrement mise à jour pour une mise en œuvre effective des choix opérés. Un tableau de bord avec des données désagrégées sur les enseignants permettra de suivre le niveau d'atteinte des cibles visées.

Pour tenir compte de la disponibilité des viviers, le diplôme d'accès privilégié au corps des enseignants sera le BEF suivi de deux années de formation au niveau des ENIB.

À l'enseignement primaire, les recrutements destinés aux structures communautaires resteront faibles et tourneront autour de 7 % des effectifs à recruter pour les établissements publics.

Les efforts seront consentis pour accorder une priorité aux candidats ayant une formation professionnelle, notamment le mérite des candidats. À cet effet, des concours seront organisés pour l'accès à la fonction publique conformément aux textes en vigueur. Les textes régissant les recrutements prendront en compte le genre, les personnes vivant avec un handicap et les zones dites difficiles.

Pour garantir des dotations budgétaires suffisantes afin de couvrir les besoins, des plaidoyers seront organisés en collaboration avec les ministères impliqués dans la planification des recrutements, notamment la Fonction publique et le ministère des Finances. Ces plaidoyers seront préparés par le groupe en charge de la mise en œuvre de la politique enseignante.

Les actions à mettre en œuvre sont :

- **Action 1 : amélioration de la planification des recrutements**
- **Action 2 : recrutement équitable d'enseignants qualifiés en effectif suffisant**
- **Action 3 : maîtrise des données statistiques relatives aux enseignants**

Les indicateurs de mesures sont :

- Indicateur de performance 1 : taux de satisfaction des besoins en recrutement désagrégés par sexe aux différents niveaux éducatifs ;
- Indicateur de performance 2 : proportion d'enseignantes parmi le personnel enseignant recruté au cours des douze derniers mois ;
- Indicateur de performance 3 : effectif du personnel de la DRH dont les capacités sont renforcées dans la planification des recrutements ;
- Indicateur de performance 4 : ratio élèves-enseignant aux différents niveaux éducatifs.

2.3.1.2. Effet attendu 2 : les mutations et affectations des enseignants respectent les critères définis en vue d'une réduction du degré d'aléas dans l'allocation des enseignants

L'analyse diagnostique a mis en exergue des défaillances dans l'allocation des enseignants. Ces défaillances sont liées non seulement au cadre normatif des affectations, mais aussi au respect des normes définies.

Pour améliorer le déploiement des enseignants, il est prévu, entre 2024 et 2030, la mise en place d'un outil informatisé de gestion des enseignants basé sur une analyse des processus et de la procédure

d'affectation des enseignants. L'outil informatisé permettra d'améliorer les affectations des personnels sur la base de critères définis et des modalités appropriées. La question du genre, des zones dites difficiles seront prises en charge dans ce cadre.

Les actions à mettre en œuvre sont :

- **Action 1 : amélioration du cadre normatif des mouvements du personnel enseignant**
- **Action 2 : opérationnalisation des mouvements du personnel enseignant**

Les indicateurs de mesures sont :

- Indicateur de performance 1 : effectif de GRH dont les capacités sont renforcées à l'utilisation du module d'affectation de l'outil informatisé de gestion des enseignants ;
- Indicateur de performance 2 : degré d'aléas dans les affectations des enseignants de différents niveaux éducatifs ;
- Indicateur de performance 3 : ratio élèves-enseignant par province.

2.3.1.3. Effet attendu 3 : l'équité dans la rémunération des enseignants s'est améliorée

La réduction des inégalités dans la rémunération et la carrière des enseignants figure parmi les choix prioritaires des années à venir. Cette situation étant exacerbée par la prise en charge d'une proposition importante d'enseignants par les communautés, l'État prendra des engagements forts pour y faire face.

Ainsi, la part des salaires prise en charge par l'État au primaire connaîtra par la même occasion une croissance régulière comparativement à celle des communautés et passera de 40,3 % en 2021 à 20 % en 2030.

Ce fort engagement dans la prise en charge des salaires par l'État sera observé dans l'enseignement moyen et secondaire. La part de l'État dans la prise en charge de la rémunération des enseignants des collèges publics et communautaires passera de 11 % à 100 % entre 2023 et 2030. Cette contribution connaîtra une forte croissance à partir de 2025, quand les contributions des PTF seront ramenées à 0 %.

Ces engagements nécessitent une intégration dans les outils globaux de planification du Tchad et les cadres de dépenses à moyen terme.

Les actions à mettre en œuvre sont :

- **Action 1 : mise à jour des éléments de rémunération du personnel enseignant**
- **Action 2 : assurer la prise en charge de la masse salariale des enseignants**
- **Action 3 : mise en place de mécanismes de compensation et d'excellence de l'enseignant**

Les indicateurs de suivi sont :

- Indicateur de performance 1 : pourcentage d'enseignants bénéficiaires de reconnaissance de leurs excellents résultats désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 2 : part de la rémunération des enseignants du primaire prise en charge par l'État.

2.3.1.4. Effet attendu 4 : les enseignants bénéficient d'un parcours de carrière équitable et motivant

Les choix réalisés pour améliorer la carrière des enseignants sont relatifs à la réduction de la proportion d'enseignants ayant un statut (socio-professionnel) précaire. Cet engagement se traduira par la réduction des effectifs des maîtres communautaires dans le système éducatif. Au primaire, on assistera à un arrêt des recrutements des maîtres communautaires de niveau 0. Les nouveaux enseignants à intégrer seront des instituteurs adjoints, titulaires du BEF, et qui ont suivi deux ans de formation dans les ENIB.

Il est également à noter l'abandon du recrutement de contractuels à tous les niveaux du système éducatif.

Conformément aux textes de la fonction publique, des opportunités de promotion horizontale et verticale sont offertes aux enseignants, leur permettant ainsi d'accéder à des emplois d'enseignants, d'encadreurs et de personnel d'administration.

Les actions à retenir sont :

- **Action 1 : réforme structurante de la carrière des enseignants**
- **Action 2 : promotion horizontale et verticale des enseignants**

Les principaux indicateurs de suivi sont :

- Indicateur de performance 1 : proportion de maîtres communautaires désagrégée par sexe dans les effectifs des enseignants du primaire ;
- Indicateur de performance 2 : pourcentage d'enseignants ayant bénéficié d'un acte de changement de catégorie, corps d'emploi ou de statut à la suite d'un concours ou d'un examen professionnel au cours des douze derniers mois désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 3 : pourcentage d'enseignants désagrégé par sexe ayant bénéficié d'un acte d'avancement d'échelon, de grade ou assimilés au cours des douze derniers mois.

2.3.1.5. Effet attendu 5 : les conditions de travail des enseignants sont améliorées

Pour améliorer les conditions de travail des enseignants, en plus du respect de ratio élèves-enseignant, des efforts sont prévus en vue d'assurer un environnement de travail sécurisé pour les enseignants. Cet environnement étant marqué par les attaques de groupes terroristes, de violences en milieu scolaire, l'État prendra des dispositions afin de sécuriser au mieux de ses capacités les structures éducatives. Des infrastructures d'accompagnements telles que les latrines séparées, les forages et les bibliothèques scolaires feront l'objet d'une attention particulière et prendront en compte les questions de VBG. Selon les cas, des clôtures peuvent aussi être programmées.

La discipline à l'école sera améliorée à travers des mesures innovantes, notamment la définition et la mise en œuvre de règlements intérieurs et de codes de conduite au profit d'espaces sûrs et inclusifs ainsi que leur vulgarisation dans chaque école.

Par ailleurs, si la disponibilité des matériels adéquats influence les conditions de travail, l'État assurera une dotation conséquente en matériel didactique en quantité et en qualité pour les élèves et les enseignants.

Les actions à retenir sont :

- **Action 1 : promotion de lieux et d'environnement de travail sécurisé**
- **Action 2 : disponibilité de matériel didactique adapté aux classes**

Les indicateurs de suivi sont :

- Indicateur de performance 1 : pourcentage d'enseignants bénéficiaires de renforcement des capacités pour la production et/ou l'entretien de matériel didactique désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 2 : pourcentage d'enseignants exerçant dans des salles de classes garantissant un minimum de confort, de sécurité, ou réalisées en matériaux définitifs, désagrégé par sexe.

2.3.2. Objectif stratégique 2 : améliorer la qualification et la gestion équitable des enseignants

2.3.2.1. Effet attendu 1 : la formation initiale des enseignants est renforcée à travers une réforme structurante prenant en compte le statut des ENIB, le plan de formation validé par le Tchad et le renforcement de la professionnalisation de l'ENS

La réforme de la formation initiale des enseignants figure en bonne place dans les priorités de la politique enseignante. Cette réforme devra toucher la structure organisationnelle des ENIB pour en faire des structures plus autonomes et susceptibles de produire des sortants ayant un profil correspondant aux besoins du système éducatif. Des efforts seront également consentis dans les curricula de formation initiale et les formateurs des élèves-enseignants. Au niveau de la formation initiale des enseignants du moyen et du secondaire, une réforme tendant à professionnaliser davantage les sortants de l'ENS est prévue.

Les actions prévues sont :

- **Action 1 : amélioration des statuts des ENIB**
- **Action 2 : amélioration du cadre curriculaire pour la professionnalisation des enseignants**
- **Action 3 : amélioration de la formation initiale des enseignants du secondaire**
- **Action 4 : poursuite de la subvention aux écoles de formation initiales**

Les indicateurs de mesure sont :

- Indicateur de performance 1 : ratio de pratique pédagogique de la formation initiale des enseignants ;
- Indicateur de performance 2 : pourcentage de volume horaire de formation théorique consacré à la pédagogie et à la didactique dans la formation initiale des enseignants ;
- Indicateur de performance 3 : poids du stage pratique ou de responsabilité dans la notation et la certification de la formation initiale des enseignants ;
- Indicateur de performance 4 : poids des épreuves de type « situations complexes » dans l'évaluation de la formation initiale des enseignants.

2.3.2.2. Effet attendu 2 : la formation continue des enseignants est renforcée et mieux structurée

Pour assurer la formation continue des enseignants, l'État offrira des cadres de professionnalisation appropriés. Une planification plus élaborée permettra d'impliquer l'ensemble des partenaires techniques et financiers autour d'un plan d'action annuel pour la formation continue des enseignants. Ce plan d'action intégrera l'ensemble des contributions des partenaires techniques et financiers. Les activités d'encadrement de proximité, les mini-stages et les stages feront l'objet d'une planification annuelle. Les SAP connaîtront une amélioration aussi bien dans la démarche que dans les outils. À cet effet, l'utilisation des TIC dans les communautés de pratique enseignante qui sont en cours d'expérimentation sera renforcée et accompagnée par l'État, avec l'appui des PTF. Les programmes de formation à distance tels IFADEM, TECHNIDEV, Imaginecole et autres seront renforcés et améliorés. L'État procèdera à une coordination de l'ensemble de ses interventions à travers un document de planification impliquant toutes les parties prenantes.

Les actions à mener sont :

- **Action 1 : renforcement de la formation continue à travers les journées pédagogiques, les mini-stages, les stages et les ateliers de formation des enseignants dans des thématiques diverses**
- **Action 2 : renforcement de la formation continue des enseignants par les pairs à travers les communautés de pratique des enseignants**
- **Action 3 : renforcement de la formation ouverte à distance (FOAD)**

Les indicateurs de mesure sont :

- Indicateur de performance 1 : pourcentage d'enseignants bénéficiaires de la formation continue par les pairs (SAP ou CDFCEP), désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 2 : pourcentage d'enseignants bénéficiaires de la formation ouverte à distance (FOAD) désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 3 : pourcentage d'enseignants ayant bénéficié d'une visite pour encadrement de proximité réalisée par un encadreur pédagogique au cours des douze derniers mois désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 4 : proportion d'enseignants possédant les qualifications minimales requises par niveau d'études désagrégé par sexe ;
- Indicateur de performance 5 : ratio élèves/enseignant formé par niveau d'enseignement.

2.3.3. Objectif stratégique 3 : assurer une bonne gouvernance des enseignants

2.3.3.1. Effet attendu 1 : la redevabilité des enseignants et les normes d'exercice de la profession enseignante sont renforcées

Au cours de la période couvrant la politique enseignante, l'État mettra en place un dispositif (uniformisation des outils de suivi) pour s'assurer que les enseignants exécutent effectivement les tâches qui leur sont assignées. Cela inclut une amélioration des critères et des modalités d'évaluation des enseignants y compris le suivi du temps d'enseignements dans les classes.

Les normes d'exercice de la profession enseignantes seront également améliorées et tiendront compte du cadre commun d'orientation curriculaire que le Tchad a adopté en collaboration avec les autres pays du Sahel.

Les actions à mettre en œuvre sont :

- **Action 1 : amélioration de la redevabilité des enseignants**
- **Action 2 : amélioration des normes d'exercice de la profession enseignante**

Les indicateurs de suivi sont :

- Indicateur de performance 1 : pourcentage d'enseignants, désagrégé par sexe, dont le travail est jugé satisfaisant à l'issue de séances d'encadrements pédagogiques ;
- Indicateur de performance 2 : pourcentage d'enseignants qualifiés, désagrégé par sexe, selon les normes nationales, par niveau d'enseignement ;
- Indicateur de performance 3 : pourcentage de temps d'enseignement effectif dans les classes par niveau.

2.3.3.2. Effet attendu 2 : les enseignants bénéficient d'une bonne gouvernance

La bonne gouvernance des enseignants vise à renforcer les capacités des chefs d'établissements dans la gestion des enseignants, le but étant de promouvoir un environnement de travail collaboratif entre les enseignants et les responsables d'établissements, d'une part, et leurs milieux scolaires, d'autre part. L'État s'appuiera sur des critères définis à respecter dans la nomination des chefs d'établissements et sur un programme de renforcement de leur capacité.

Les actions à conduire sont :

- **Action 1 : bonne gouvernance dans la nomination de chefs d'établissement**
- **Action 2 : renforcement des capacités des chefs d'établissement**
- **Action 3 : amélioration du dialogue avec les syndicats des enseignants**

Les indicateurs de suivi sont :

- Indicateur de performance 1 : proportion de chefs d'établissement bénéficiaires d'un renforcement de capacités au cours des douze derniers mois, désagrégés par sexe ;
- Indicateur de performance 2 : proportion d'enseignants bénéficiaires d'un renforcement de capacités au cours des douze derniers mois en management, gestion ou thématiques similaires, désagrégés par sexe ;
- Indicateur de performance : proportion des chefs d'établissement nommés selon les critères, désagrégés par sexe ;
- Indicateur de performance : taux d'exécution de points de revendication aux dialogues avec les partenaires sociaux.

III. MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE DE LA PNET

3.1. Financement de la politique enseignante

Le modèle de simulation financière de la politique enseignante a permis de faire une estimation du coût de cette politique. Le coût global sur la période 2024-2030 s'élève à **1 364 021 555 000 CFA**. Il est constitué en grande partie de la masse salariale qui est estimée à **1 333 010 015 000 FCFA**. Les dépenses hors salaires pour la question enseignante s'élèvent à **31 011 540 000 FCFA**.

Le tableau ci-après présente la répartition du coût de la PNET par programme et par dimension.

Tableau n° 10 : répartition du coût de la PNET par programme et par dimension

Programme / Dimension	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total 2024-2030	
								Montants en milliers FCFA	En %
Programme 1 : valorisation de la fonction enseignante									
Dimension 1 : Recrutements	136 186	137 626	139 099	140 607	142 151	143 731	145 348	984 748	3,2 %
Dimension 3 : « Déploiement des enseignants »	127 614	128 658	129 734	130 841	131 982	133 157	134 367	916 354	3,0 %
Dimension 6 : « Gratification et rémunération des enseignants »	135 186	144 235	154 509	166 046	179 289	194 426	211 569	1 185 259	3,8 %
Dimension 4 : « Structure et parcours de carrière des enseignants »	45 600	46 686	47 799	48 940	50 108	51 306	52 534	342 974	1,1 %
Dimension 5 : « Conditions de travail des enseignants »	298 700	300 674	302 687	304 741	306 836	308 973	311 152	2 133 764	6,9 %
Sous total programme 1 : Valorisation de la fonction enseignante	743 286	757 879	773 828	791 175	810 367	831 593	854 971	5 563 099	17,9 %
Programme 2 : Qualification et gestion équitable des enseignants									
Dimension 2 : « Formation initiale et continue des enseignants »	772 559	2 280 188	3 638 195	3 914 299	4 232 137	4 596 302	5 009 581	24 443 261	78,8 %
Dimension 8 : « Responsabilité des enseignants »	28 200	28 764	29 339	29 926	30 525	31 135	31 758	209 647	0,7 %
Sous total programme 2 : Qualification et gestion équitable des enseignants	800 759	2 308 952	3 667 534	3 944 225	4 262 662	4 627 437	5 041 339	24 652 908	79,5 %
Programme 3 : Bonne gouvernance des enseignants									
Dimension 7 : « Normes d'exercice de la profession enseignante »	23 200	23 200	23 200	23 200	23 200	23 200	23 200	162 400	0,5 %
Dimension 9 : « Gouvernance »	54 733	63 067	71 400	79 733	121 400	121 400	121 400	633 133	2,0 %

Sous total programme 3 : Bonne gouvernance des enseignants	77 933	86 267	94 600	102 933	144 600	144 600	144 600	795 533	2,6 %
Total programme de la PNET (hors salaires)	1 621 978	3 153 098	4 535 962	4 838 333	5 217 629	5 603 630	6 040 910	31 011 540	100 %
Masse salariale des enseignants	118 798 594	144 624 451	163 306 374	184 411 169	209 271 206	238 815 816	273 782 405	1 333 010 015	
Total PNET	120 420 573	147 777 549	167 842 336	189 249 502	214 488 835	244 419 446	279 823 315	1 364 021 555	

Source : dépenses par programme, calcul des auteurs. Masse salariale, à partir du modèle de simulation financière du PIET

Le tableau indique que la masse salariale des enseignants passera de 118 798 594 000 FCFA à 273 782 405 000 FCFA entre 2024 et 2030, soit un TAMA (taux annuel moyen d'accroissement) d'environ 15 % sur la période ; ce qui impliquera des efforts constants de mobilisation de ressources de l'État et de ses partenaires techniques et financiers.

En ce qui concerne les dépenses hors salaires, sur un total de 31 011 540 000 FCFA estimé sur la période 2024-2030, le programme 2 cumule à lui seul près de 80 % des dépenses. Ce poids est dû à la formation initiale et continue qui représente environ 79 % des dépenses hors salaire des enseignants.

3.2. Dispositions de mise en œuvre

L'instance chargée de la coordination des actions de mise en œuvre de la politique enseignante est le Groupe de travail sur les enseignants (GTE). Ce groupe de travail sera créé par arrêté ministériel et comprendra les représentants des structures gouvernementales, les partenaires techniques et financiers, les syndicats d'enseignants et d'autres représentants de la société civile.

Le GTE sera doté d'un secrétariat technique qui assurera, entre autres, la préparation des sessions de travail. À cet effet, il sera chargé :

- ✓ d'assurer la diffusion de la politique enseignante et la visibilité des activités menées auprès des acteurs et partenaires de la politique ;
- ✓ d'assurer la planification des activités de mise en œuvre de la politique enseignante dont l'actualisation du PAT ;
- ✓ de suivre l'exécution des activités prévues dans le PAT de la politique enseignante à travers l'élaboration des rapports périodiques de suivi ;
- ✓ de mettre en œuvre le plan de communication de la politique enseignante ;
- ✓ de mettre en œuvre la politique de mobilisation des ressources ;
- ✓ d'organiser l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale de la politique.

Pour mener à bien ses missions, le Groupe de travail sur les enseignants se réunira deux fois par an en session ordinaire et, le cas échéant, sur convocation de son président.

Le principal instrument d'opérationnalisation de la politique enseignante est le Plan d'action triennal (PAT). Ce PAT – élaboré sur la base des orientations de la politique enseignante – sera actualisé chaque année par les soins du Groupe de travail sur les enseignants pour prendre en compte l'environnement de la politique et le bilan des activités réalisées. L'actualisation impliquera les membres du Groupe de travail sur les enseignants et sera éventuellement élargie aux représentants d'autres structures impliquées. L'actualisation se fera sur la base des bilans d'exécution des plans de travail ou des rapports d'activités des structures de mise en œuvre de la politique.

Les principaux acteurs de mise en œuvre de la politique sont l'État, les partenaires techniques et financiers et les partenaires sociaux.

3.3. Suivi-évaluation de la PNET

Le suivi de la mise en œuvre de la politique enseignante se fera essentiellement par la tenue des sessions du Groupe de travail sur les enseignants sur la base du cadre de résultat joint en annexe. Le comité examinera le niveau d'atteinte des cibles, analysera et appréciera le rythme de progression vers les résultats pour orienter les acteurs.

Le Groupe de travail sur les enseignants sera particulièrement chargé d'élaborer les TDR des évaluations à mi-parcours et des évaluations finales de la politique enseignante, de suivre le recrutement des évaluateurs et l'exécution des contrats. Les rapports de l'évaluation à mi-parcours et les recommandations permettront au comité d'orienter et d'ajuster la mise en œuvre des activités en vue d'atteindre les résultats.

IV. RISQUES ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION

La mise en œuvre de la PNET peut être confrontée à la survenance de risques qu'il convient d'analyser afin de proposer des stratégies de remédiation. Ces risques peuvent concerner les plans sociopolitique, environnemental et les catastrophes, économiques, financières, et sécuritaires.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique l'analyse des risques et les mesures d'atténuation correspondantes.

Tableau n 11 : Risques et mesure d'atténuation

Énoncé du risque	Probabilité Faible, moyenne, élevée	Sensibilité Faible, moyenne, élevée	Mesure d'atténuation	
			Stratégie	Activités
1. Détérioration du climat socio-politique du Tchad	FAIBLE	ÉLEVÉE	Réduire son l'impact sur la PNET	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promouvoir le dialogue social ➤ Impliquer les syndicats dans le Groupe de travail sur les enseignants ➤ Organiser régulièrement des rencontres de concertation avec tous les acteurs concernés par la PNET ➤ Mettre en œuvre des projets de promotion de la paix et de la cohésion sociale ➤ Intensifier la communication avec toutes les parties prenantes ➤ Promouvoir le droit et la justice
2. Persistance de l'insécurité	MOYENNE	ÉLEVÉE	Résilience	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recourir systématiquement à un avis des départements de défense et de sécurité ➤ Former les acteurs sur les bons réflexes ➤ Prendre en charge psychologiquement, les enseignants résidents dans les zones dites difficiles ➤ Établir un système d'alerte sécuritaire ➤ Prendre des mesures incitatives pour le maintien des enseignants dans les zones dites difficiles
3. Risque financier	FAIBLE	ÉLEVÉE	Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réviser la PNET ➤ Prospector des financements innovants, de nouveaux partenariats ➤ Intensifier la communication avec les partenaires techniques et financiers de l'éducation ➤ Impliquer les PTF dans le groupe de travail sur les enseignants

4. Aléas climatiques et catastrophes sanitaires	ÉLEVÉE	ÉLEVÉE	Anticipation et résilience	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer la durabilité des actions ➤ Développer de nouvelles méthodes d'enseignement et de formation à distance ➤ Doter les établissements de trousse de secours de premiers soins
5. Détérioration de l'égalité de genre	ÉLEVÉE	FAIBLE	Réduction de l'inégalité de genre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promouvoir l'égalité de genre ➤ Faire le plaidoyer auprès des décideurs ➤ Prendre en compte la dimension genre dans la planification budgétaire ➤ Former les enseignants sur l'approche genre ➤ Créer des espaces (agora, forum) d'études sensibles au genre ➤ Mettre en œuvre des mesures incitatives en faveur du genre (prix d'excellence, bourses d'excellence)

Sources : auteurs

ANNEXES

Annexe 1 : Liste nominative des membres du comité de suivi du projet Sahel

N°	Nom et prénoms	Titre	Téléphone (+235)	Adresse e-mail
01	BEYADE Gontran	Chef de service à la direction des ressources humaines	66 37 74 63	gontranbeyade@gmail.com
02	MAHAMAT Souleymane Doukhane	Chef de service à l'APICED	65 29 56 54	masoudouk@yahoo.fr
03	DICKOA Samlet Aboursala	Chef de service à la direction de la gestion de budget du ministère de la Fonction publique	66 60 83 75	jdickoa845@gmail.com
04	ABDOULAYE Oumar	Chef de service à la direction de la gestion de budget du ministère de la Fonction publique	66 05 81 95	aogapan@gmail.com
05	DJASBEYE Nadengar	Chef de service au ministère de la Fonction publique	66 30 96 05	diasbeynadengar@gmail.com
06	KANDI KELKOUSSI Josué	Chef de service au ministère des Finances	66 32 44 65	kelkoussi@gmail.com
07	Mme KHALIE Ahamat Baba	Chef de service à la DRH du MENPC	66 28 05 76	Babakhalie05@gmail.com
08	Saddickh HAGGAR	Chef de division à la DPPCS	66 24 82 37	saddickh_haggar@yahoo.com
09	BOPAN Debalbe	Chef de service à la COMNAT-UNESCO	66 79 02 09/93 35 90 60	baira.bopan1@gmail.com
10	DJEKLOBE Djeteubbe	Enseignant à l'ENS	66 20 91 45	djekolobe79@gmail.com
11	NODJILEMBAI Emmanuel	Chef de service à la direction de l'éducation fondamentale 1	66 48 79 06	nodjilembaie@gmail.com
12	Mme Souleymane, née CHARFA BRAHIM ABBAS	Syndicaliste au SYNAPET/UST	66 21 11 52	brahimabbascharfa@gmail.com
13	Mme MAINGODLAR Bekaimiagoto	Enseignante à l'ENIB	66 36 42 88	maingodlar@gmail.com
14	Mme Nadji SAMDOUGOU BAKTARA	Chef de service à la direction de formation des enseignants du primaire	66 23 22 91	sambaktara@gmail.com

15	AHMAT MAHAMAT Ahmat	Chef de service à la direction de l'éducation fondamentale 2	66 44 75 05	salahadineahmat81@gmail.com
16	NGARMADJIBEYE Ngargodji	Membre de l'équipe PIET	66 37 26 74	n.ngarmadjibeye@yahoo.com
17	Ahmat HADJARO	Point focal du comité technique chargé du moyen	66 30 63 60	ahmathadjaro32@gmail.com
18	Abdelkader BEMBA	Syndicaliste au SET	95 63 03 29	bembaabdelkader@gmail.com
19	KEUNREBA Daba	Chef de service à la direction de la formation des enseignants du moyen	66 42 79 47	keunreba2019@gmail.com
20	Assem GAGEBE	Point focal du comité technique chargé du primaire	66 35 28 13	assemgadeb@yahoo.fr
21	Djimadjim BOGANGTAR	Chef de service à la direction générale de la planification et des ressources	63 40 75 79	dbogangtar@yahoo.fr
22	BAMAYE MAMADOU Boukar	Président de la fédération nationale des associations des parents d'élèves	66 25 96 83/99 91 81 29	fenapetchad@yahoo.fr
23	Abderamane ABDOULAYE	Chef de service au ministère de l'Économie, de Plan et Coopération internationale	66 65 65 11	abderamane_abdoulaye@yahoo.fr
24	Ahamat BOKOR	Centre national de curricula (CNC)	91 46 00 53	masoudouk@yahoo.fr

Annexe 2 : Table des matières

INTRODUCTION	5
I. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA QUESTION ENSEIGNANTE	6
1.1. Éléments contextuels généraux.....	6
1.2. Contexte de l'éducation et de la formation	7
1.2.1. Présentation générale du système éducatif tchadien	7
1.2.2. Aperçu sur l'évolution de quelques indicateurs clés du système éducatif tchadien	9
1.2.3. Le personnel enseignant du Tchad	12
1.2.4. Financement de la question enseignante.....	15
1.3. Défis et enjeux de la profession enseignante	17
1.3.1. Recrutement et rétention : planifier davantage tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite dans le recrutement des enseignants	17
1.3.2. Formation initiale et formation continue : nécessité d'une réforme structurante de la formation initiale prenant en compte à la fois le statut des ENI, le plan de formation validé par le Tchad et le renforcement de la professionnalisation de l'ENS.....	18
1.3.3. Déploiement : régler davantage les mutations et affectations et œuvrer au respect scrupuleux des critères définis pour une réduction du degré d'aléas dans l'allocation des enseignants.....	20
1.3.4. Structure de carrière et rémunération : promouvoir l'équité dans la définition du parcours de carrière des enseignants.....	21
1.3.5. Conditions de travail, normes et responsabilité : définir et appliquer des normes professionnelles comprenant un système d'évaluation approprié et un environnement de travail sécurisé pour les enseignants	23
1.3.6. Gouvernance : promouvoir la nomination des chefs d'établissement sur mérite et mettre en place un mécanisme de renforcement de leurs capacités.....	24
II. CADRE STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE ENSEIGNANTE	24
2.1. Fondements de la politique enseignante	24
2.1.1. Les engagements au niveau international.....	24
2.1.2. Les engagements au niveau continental	25
2.1.3. Les engagements au niveau national	25
2.2. Vision, orientations stratégiques et principes directeurs de la politique enseignante	26
2.2.1. Vision	26
2.2.2. Orientations stratégiques	26
2.2.3. Principes directeurs.....	27

2.3.	Objectifs stratégiques et effets attendus	27
2.3.1.	Objectif stratégique 1 : valoriser la fonction enseignante.....	27
2.3.2.	Objectif stratégique 2 : améliorer la qualification et la gestion équitable des enseignants.....	31
2.3.3.	Objectif stratégique 3 : assurer une bonne gouvernance des enseignants	32
III.	MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE DE LA PNET	34
3.1.	Financement de la politique enseignante	34
3.2.	Dispositions de mise en œuvre.....	35
3.3.	Suivi-évaluation de la PNET	36
IV.	RISQUES ET STRATÉGIE D'ATTÉNUATION	36

Annexe 3 : Cadre de résultats de la PNET

Indicateur de performance (IP)	Données initiales (2022)	Source et moyens de vérification (M)	Cibles 2026	Cibles 2030	Source et moyens de vérification	Hypothèses / Risques
Objectif stratégique 1 : Valoriser la fonction enseignante						
Effet attendu 1 : le ministère en charge de l'éducation améliore la planification des recrutements tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite des candidats						
IP1 : Taux de satisfaction des besoins en recrutement aux différents niveaux éducatifs <i>(Ventilé par sexe)</i>	N/A	DRH	60% (20 % F)	70 % (30 % F)	DRH	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État
IP2 : Proportion d'enseignantes parmi le personnel enseignant recruté au cours des douze derniers mois <i>(Ventilé par sexe)</i>	20 %	SIGE	30 %	35 %	SIGE	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État
IP3 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées dans la planification des recrutements <i>(Ventilé par sexe)</i>	0	Rapport d'activités de la DRH – Structure responsable : DRH	147 (29 F)	345 (104 F)	Rapport de DRH et GTE	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État
IP4 : Ratio élèves/enseignant aux différents niveaux éducatifs						
IP4.1 : Ratio élèves/enseignant au préscolaire	26	SIGE	37	40	SIGE et rapport de GTE	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État (direction de la petite enfance)
IP4.2 : Ratio élèves/enseignant au primaire (toutes catégories confondues)	57	SIGE	51	47	SIGE et rapport de GTE	Arrêt de recrutement à la fonction
IP4.3 : Ratio élèves/division au moyen	53	SIGE	48	45	SIGE et rapport de GTE	Arrêt de recrutement à la fonction
IP4.4 : Ratio élèves/division au secondaire	46	SIGE	43	40	SIGE et rapport de GTE	Arrêt de recrutement à la fonction
Effet attendu 2 : les mutations et affectations des enseignants respectent les critères définis en vue d'une réduction du degré d'aléas dans l'allocation des enseignants						
IP1 : Effectif de GRH dont les capacités sont renforcées à l'utilisation du module d'affectation de l'outil informatisé de gestion des enseignants <i>(Ventilé par sexe)</i>	0	Rapport d'activités de la DRH – Structure responsable : DRH	42 (8 F)	100 (30 F)	Rapport de DRH et GTE	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État
IP2 : Degré d'aléas dans les affectations des enseignants de différents niveaux éducatifs	0,4	DRH	0,2	0,1		Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État

IP3 : Ratio élèves/enseignant par province	Bahr el Ghazel 65 Batha 67 Borkou 53 Chari Baguirmi 64 Ennedi Est 43 Ennedi Ouest 33 Guera 65 Hadjer Lamis 67 Kanem 107 Lac 126 Logone Occidental 57 Logone Oriental 66 Mandoul 59 Mayo Kebbi Est 57 Mayo Kebby Ouest 50 Moyen Chari 53 Ouaddai 76 Salamat 89 Sila 69 Tandjile 56 Tibesti 56 N'djamena 60 Wadi Fira 57	SIGE	Bahr el Ghazel 59 Batha 61 Borkou 53 Chari Baguirmi 59 Ennedi Est 43 Ennedi Ouest 33 Guera 59 Hadjer Lamis 61 Kanem 90 Lac 100 Logone Occidental 57 Logone Oriental 60 Mandoul 58 Mayo Kebbi Est 57 Mayo Kebby Ouest 50 Moyen Chari 53 Ouaddai 66 Salamat 79 Sila 63 Tandjile 56 Tibesti 56 N'djamena 58 Wadi Fira 57	Bahr el Ghazel 54 Batha 54 Borkou 53 Chari Baguirmi 54 Ennedi Est 43 Ennedi Ouest 33 Guera 54 Hadjer Lamis 54 Kanem 70 Lac 80 Logone Occidental 54 Logone Oriental 54 Mandoul 54 Mayo Kebbi Est 54 Mayo Kebby Ouest 50 Moyen Chari 53 Ouaddai 56 Salamat 65 Sila 55 Tandjile 54 Tibesti 54 N'djamena 54 Wadi Fira 54	SIGE	Rupture de financement et des dépenses non inscrites dans le budget de l'État Les crises et catastrophes sécuritaires et naturelles dans les pays frontaliers provoquent l'arrivée inattendue d'un nombre élevé de réfugiés dans certaines provinces.
--	--	------	---	--	------	--

Effet attendu 3 : l'équité dans la rémunération des enseignants s'est améliorée

IP1 : Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de reconnaissance de leurs excellents résultats (Ventilé par sexe)	0	DRH/DFE	30 % (20 % F)	50 % (30 % F)	Rapport GTE	Le GTE n'a pas les moyens d'accéder aux informations.
IP2 : Part de la rémunération des enseignants du primaire pris en charge par l'État	32 %	Rapports DRH et annuaire SIGE PIET	59 %	80 %	Rapport DRH et annuaire SIGE Rapport des académies	Rupture de financement et des dépenses non inscrites dans le budget de l'État Crise macroéconomique

Effet attendu 4 : les enseignants bénéficient d'un parcours de carrière équitable et motivant

IP1 : Proportion de maîtres communautaire dans les effectifs des enseignants du primaire (Ventilé par sexe)	67 % (10 % F)	Annuaire SIGE	28 % (8 % F)	30 % (8 % F)	Annuaire SIGE	L'intégration des IA/MC2 à la fonction publique n'est pas effective
IP2 : Pourcentage d'enseignants ayant bénéficié d'un acte de changement de catégorie, de corps d'emploi ou de statut à la suite d'un concours ou d'un examen professionnel au cours des douze derniers mois (Ventilé par sexe)	0	DRH et Fonction publique	30 % (20 % F)	50 % (30 % F)	DRH et Fonction publique	Les avancements ne sont pas suspendus suite à une crise financière.
IP3 : Pourcentage d'enseignants ayant bénéficié d'un acte d'avancement d'échelon, de grade ou assimilés au cours des douze derniers mois (Ventilé par sexe)	N/A	DRH et Fonction publique et finances	30 % (20 % F)	50 % (30 % F)	DRH	Les avancements ne sont pas suspendus suite à une crise financière.

Effet attendu 5 : les conditions de travail des enseignants sont améliorées

IP1 : Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de renforcement des capacités pour la production et/ou l'entretien de matériel didactique (Ventilé par sexe)	0 %	DEF1	1 % (20 % F)	1 % (30 % F)	DEF1	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État
---	-----	------	--------------	--------------	------	---

IP2 : Pourcentage d'enseignants au primaire exerçant dans des salles de classes garantissant un minimum de confort, de sécurité ou réalisées en matériaux définitifs (salle de classe en dur et équipé) (Ventilé par sexe)	68 % (% F : N/A)	SIGE	74 % (20 % F)	80 % (30 % F)	SIGE	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État – Catastrophes naturelles, conflits armés
--	------------------	------	---------------	---------------	------	---

Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualification et la gestion équitable des enseignants

Effet attendu 1 : la formation initiale des enseignants est renforcée à travers une réforme structurante prenant en compte le statut des ENIB, le plan de formation validés par le Tchad et le renforcement de la professionnalisation de l'ENS

IP1 : Ratio de pratique pédagogique de la formation initiale des enseignants	15 %	ENI et ENS	15 %	20 %	ENI et ENS	Le recrutement de nouveaux enseignants n'est pas effectif. Rupture du financement prévu. Le référentiel de formation et évaluation n'est pas élaboré.
IP2 : Pourcentage de volume horaire de formation théorique consacré à la pédagogie et à la didactique dans la formation initiale des enseignants	30 %	ENI et ENS	30 %	30 %	ENI et ENS	Le recrutement de nouveaux enseignants n'est pas effectif. Rupture du financement prévu. Le référentiel de formation et évaluation n'est pas élaboré.
IP3 : Poids du stage pratique ou de responsabilité dans la notation et la certification de la formation initiale des enseignants	50 %	ENI et ENS	50 %	50 %	ENI et ENS	Le recrutement de nouveaux enseignants n'est pas effectif. Rupture du financement prévu. Le référentiel de formation et évaluation n'est pas élaboré.
IP4 : Poids des épreuves de type « situations complexes » dans l'évaluation de la formation initiale des enseignants	60 %	ENI et ENS	60 %	60 %	ENI et ENS	Le recrutement de nouveaux enseignants n'est pas effectif. Rupture du financement prévu. Le référentiel de formation et évaluation n'est pas élaboré.

Effet attendu 2 : la formation continue des enseignants est renforcée et mieux structurée

IP1 : Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de la formation continue par les pairs (SAP ou CdP) (Ventilé par sexe)	N/A	DFE / DEF 1	6 % (20 % F)	30 % (30 % F)	DFE / DEF1	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État – Catastrophes naturelles, conflits armés
IP2 : Pourcentage d'enseignants bénéficiaires de la formation ouverte à distance (FOAD) (Ventilé par sexe)	N/A	DFE / DEF 1/DEF2	40 % (20 % F)	40 % (30 % F)	DFE / DEF1/DEF2	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État – Catastrophes naturelles, conflits armés

IP3 : Pourcentage d'enseignants ayant bénéficié d'une visite pour encadrement de proximité réalisée par un encadreur pédagogique au cours des 12 derniers mois (Ventilé par sexe)	N/A	DEF1/DEF2	50 % (20 % F)	80 % (30 % F)	DEF1/DEF2	Les inspecteurs n'ont pas les moyens de travailler (moyens roulants et matériels).
IP4 : Proportion d'enseignants possédant les qualifications minimales requises par niveau d'études (Ventilé par sexe)	Préscolaire : 100 % (73 % F) Primaire : 99.8 % (15 %) Moyen : 98 % (8 %) Secondaire : 93 % (7 %)	SIGE	Préscolaire : 100 % (80 % F) Primaire : 100 % (20 % F) Moyen : 100 % (12 % F) Secondaire : 100 % (10 % F)	Préscolaire : 100 % (90 % F) Primaire : 100 % (30 % F) Moyen : 100 % (15 % F) Secondaire : 100 % (15 % F)	SIGE	Les critères de recrutement ne sont pas respectés.
IP5 : Ratio élèves/enseignant formé au primaire	88	SIGE	80	70	SIGE	Le recrutement de nouveaux enseignants n'est pas effectif. Rupture du financement prévu. Le référentiel de formation et évaluation n'est pas élaboré.

Objectif stratégique 3 : Assurer une bonne gouvernance des enseignants

Effet attendu 1 : la redevabilité des enseignants et les normes d'exercice de la profession enseignante sont renforcées

IP1 : Pourcentage d'enseignants dont le travail est jugé satisfaisant à l'issue de séances d'encadrement pédagogique (Ventilé par sexe)	N/A	DEF1/DFE	30 % (15 % F)	50 % (20 % F)	DEF1/DFE	Les inspecteurs n'ont pas les moyens de travailler (moyens roulants et matériels).
IP2 : Pourcentage d'enseignants qualifiés selon les normes nationales, par niveau d'enseignement (Ventilé par sexe)	Préscolaire : 100 % (73 % F) Primaire : 99.8 % (15 %) Moyen : 98 % (8 %) Secondaire : 93 % (7 %)	SIGE	Préscolaire : 100 % (80 % F) Primaire : 100 % (20 % F) Moyen : 100 % (12 % F) Secondaire : 100 % (10 % F)	Préscolaire : 100 % (90 % F) Primaire : 100 % (30 % F) Moyen : 100 % (15 % F) Secondaire : 100 % (15 % F)	SIGE	Les critères de recrutement ne sont pas respectés.
IP3 : Pourcentage de temps d'enseignement effectif dans les classes par niveau	N/A	DEF1 et DEF2	60 %	80 %	DEF1 et DEF2	Les outils de suivi du temps ne sont pas respectés par les chefs d'établissement et les enseignants.

Effet attendu 2 : les enseignants bénéficient d'une bonne gouvernance

IP1 : Proportion de chefs d'établissement bénéficiaires d'un renforcement de capacités au cours des douze derniers mois (Ventilé par sexe)	0	DEF1 et DEF2	60 % (30 % F et 70 % M)	80 % (35 % F et 70 % M)	DEF1 et DEF2	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État – Catastrophes naturelles, conflits armés
IP2 : Proportion d'enseignants bénéficiaires d'un renforcement de capacités au cours des douze derniers mois en management, gestion ou thématiques similaires (Ventilé par sexe)	N/A	DFE / DEF 1	6 % (30 % F et 70 % M)	30 % (35 % F et 70 % M)	DFE / DEF1	Rupture de financement – La dépense non inscrite dans le budget de l'État – Catastrophes naturelles, conflits armés

Source : auteurs

Annexe 4 : Liste des principales activités de la PNET

Objectifs stratégiques/Effets attendus/Actions/Activités	Structures responsables
Objectif stratégique 1 : Valoriser la fonction enseignante	
Effet attendu 1 : le ministère en charge de l'éducation améliore la planification des recrutements tout en privilégiant le diplôme professionnel et le mérite des candidats	
Action 1 : Amélioration de la planification des recrutements	
Activité 1 : Construire un plan de gestion prévisionnelle participatif des effectifs en enseignants assorti d'un plan pluriannuel de recrutement des enseignants	
Activité 2 : Procéder au recrutement par promotion de tous les lauréats issus des écoles de formations professionnelles (ENI, ENS, etc.)	
Activité 3 : Renforcer les capacités des GRH des structures centrales et déconcentrées en planification des ressources humaines, notamment en GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences)	
Activité 4 : Élaborer des fiches de description des postes de travail des enseignants	
Action 2 : Recrutement équitable d'enseignants qualifiés en effectif suffisant	
Activité 1 : Améliorer le dialogue avec les acteurs des autres ministères, notamment la fonction publique et les finances en vue d'accroître les effectifs d'enseignants à recruter à travers des allocations budgétaires conséquentes	
Activité 2 : Mettre en œuvre une réforme dans les effectifs à recruter par statut en vue de garantir l'équité dans les recrutements et l'accroissement des effectifs, tout en contenant les coûts dans les capacités du pays	
Activité 3 : Assurer le recrutement des enseignants du secondaire en tenant compte du diplôme professionnel, notamment celui de l'ENS	
Activité 4 : Relire les textes régissant les recrutements des enseignants pour prendre en compte le genre et les personnes vivant avec un handicap dans le respect de la loi relative à l'entrée dans la fonction publique	
Action 3 : Maîtrise des données statistiques relatives aux enseignants	
Activité 1 : Mettre en place un outil informatisé de gestion des enseignants prenant en compte les besoins des principales structures impliquées telles que la DRH, les services de planification et la fonction publique	
Activité 2 : Renforcer les capacités des utilisateurs de l'outil informatisé de gestion des enseignants dans l'utilisation de l'outil informatisé des ressources humaines	
Activité 3 : Élaborer et mettre à jour annuellement un tableau de bord de gestion des enseignants	
Effet attendu 2 : les mutations et affectations des enseignants respectent les critères définis en vue d'une réduction du degré d'aléas dans l'allocation des enseignants	
Action 1 : Amélioration du cadre normatif des mouvements du personnel enseignant	
Activité 1 : Mettre en place un mécanisme de suivi et évaluation	
Activité 2 : Développer des modules informatisés d'affectation du personnel dans le cadre de l'outil informatisé de gestion des ressources humaines	
Activité 3 : Renforcer les capacités opérationnelles des utilisateurs du module d'affectation des enseignants	

Objectifs stratégiques/Effets attendus/Actions/Activités		Structures responsables
Action 2 : Opérationnalisation des mouvements du personnel enseignant		
Activité 1 : Tenir régulièrement les sessions des commissions d'affectation des personnels enseignants en poste et assurer leur transport		
Activité 2 : Définir et appliquer des modalités innovantes d'affectation des enseignants nouvellement intégrés dans la fonction (sortants des écoles de formation et recrutements directs, le cas échéant) dans le respect de la carte scolaire		
Activité 3 : Publier annuellement un tableau récapitulatif des effectifs entrées et sorties des structures déconcentrées selon les modalités d'affectation		
Effet attendu 3 : l'équité dans la rémunération des enseignants s'est améliorée		
Action 1 : Mise à jour des éléments de la rémunération des personnels enseignants		
Activité 1 : Mettre à jour la situation salariale des enseignants (prise en charge de la rémunération en lien avec les avancements, reclassements, allocations familiales) à travers des opérations « casiers vides » des requêtes des enseignants		
Activité 2 : Poursuivre l'évaluation du Pacte social signé avec le Gouvernement et mettre en œuvre les recommandations y afférentes		
Action 2 : Assurer la prise en charge de la masse salariale des enseignants		
Activité 1 : Prise en charge de la masse salariale des enseignants fonctionnaires par l'État		
Activité 2 : Prise en charge de la masse salariale par les communautés et les PTF		
Action 3 : Mise en place de mécanismes de compensation et d'excellence de l'enseignant		
Activité 1 : Organiser l'excellence du métier d'enseignants assortie d'un mécanisme de récompenses		
Activité 2 : Accroître le niveau de motivation des enseignants à travers la définition et l'application de normes objectives en matière de décorations et de lettres de félicitations à l'endroit des enseignants		
Activité 3 : Améliorer le dispositif de compensation lié notamment à l'exercice des enseignants dans les zones à risque		
Effet attendu 4 : les enseignants bénéficient d'un parcours de carrière équitable et motivant		
Action 1 : Réforme structurante de la carrière des enseignants		
Activité 1 : Mettre en œuvre un plan de réforme structurante du statut des enseignants entraînant une réduction de la proportion des effectifs des maîtres communautaires ainsi que des financements des salaires par les PTF et les communautés		
Activité 2 : Mettre en place un mécanisme de validation des acquis de l'expérience des enseignants		
Activité 3 : Créer et assurer le fonctionnement de services chargés de la carrière des enseignants au niveau central et déconcentré		
Action 2 : Promotion horizontale et verticale des enseignants		
Activité 1 : Élaborer des fiches de description des postes administratifs susceptibles d'être occupés par les enseignants, accompagnées d'une définition des conditions d'affectation des enseignants auxdits postes pour pallier en cas de déficit en personnel administratif		
Activité 2 : Assurer la promotion interne des enseignants en organisant des examens et concours permettant d'accéder à des emplois supérieurs		
Effet attendu 5 : les conditions de travail des enseignants sont améliorées		
Action 1 : Promotion de lieux et d'environnements de travail sécurisés		
Activité 1 : Promouvoir des ratio élèves/classe respectant les normes nationales à travers une dotation des enseignants en lien avec les besoins		

Objectifs stratégiques/Effets attendus/Actions/Activités		Structures responsables
	Activité 2 : Promouvoir la discipline dans les structures éducatives à travers l'élaboration et l'application de règlements intérieurs inclusifs	
	Activité 3 : Réaliser et entretenir les infrastructures d'accompagnement dans les structures éducatives, notamment les latrines et les forages prenant en compte le genre	
	Activité 4 : Sécuriser les domaines scolaires à travers la réalisation de clôtures, le cas échéant	
	Action 2 : Disponibilité de matériels didactiques adaptés aux classes	
	Activité 1 : Doter les enseignants de matériels pédagogiques de bonne qualité et en quantité suffisante	
	Activité 2 : Former les enseignants à l'utilisation et à l'entretien des matériels didactiques	
	Activité 3 : Doter les apprenants des fournitures scolaires de bonne qualité et en quantité suffisante	
Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualification et la gestion équitable des enseignants		
Effet attendu 1 : la formation initiale des enseignants est renforcée à travers une réforme structurante prenant en compte le statut des ENB, le plan de formation validé par le Tchad et le renforcement de la professionnalisation de l'ENS		
	Action 1 : Amélioration des statuts des ENB	
	Activité 1 : Prendre des textes pour aligner le nombre d'ENI à celui des académies	
	Activité 2 : Doter les ENI en moyens de fonctionnement adéquats	
	Action 2 : Amélioration du cadre curriculaire pour la professionnalisation des enseignants	
	Activité 1 : Mettre en œuvre le plan de formation des enseignants adopté par le pays	
	Activité 2 : Rendre disponibles des formateurs en qualité et en effectif suffisant dans les écoles de formation initiales	
	Action 3 : Amélioration de la formation initiale des enseignants du secondaire	
	Activité 1 : Réformer l'ENS en examinant notamment le niveau d'entrée et les profils des sortants	
	Activité 2 : Assurer un stage conséquent au cours de la formation à l'ENS	
	Activité 3 : Harmoniser les programmes de formation de l'ENS en vue de renforcer le volet professionnalisant	
	Action 4 : Poursuite de la subvention aux écoles de formation initiales	
	Activité 1 : Poursuivre la subvention au fonctionnement des ENB	
	Activité 2 : Poursuivre la subvention au fonctionnement de l'ENS	
Effet attendu 2 : la formation continue des enseignants est renforcée et mieux structurée		
	Action 1 : Renforcement de la formation continue à travers les mini-stages, les stages et les ateliers de formation des enseignants dans différentes thématiques	
	Activité 1 : Mettre en œuvre le plan de formation des maîtres communautaires à travers l'élaboration d'un plan d'action annuel y relatif et prenant en compte l'ensemble des interventions des acteurs et partenaires (État, PTF)	
	Activité 2 : Accroître la dotation en formation continue des enseignants dans des thématiques identifiées à travers l'organisation de stages de perfectionnement	
	Action 2 : Renforcement de la formation continue des enseignants par les pairs à travers les communautés de pratiques des enseignants	
	Activité 1 : Poursuivre la réforme des SAP à travers une meilleure utilisation des TIC et une organisation adéquate	
	Activité 2 : Planification et suivi-évaluation des activités SAP	

Objectifs stratégiques/Effets attendus/Actions/Activités		Structures responsables
Action 3 : Renforcement de la formation ouverte à distance (FOAD)		
Activité 1 : Poursuivre les programmes de formation à distance, notamment IFADEM, Imaginecole...		
Activité 2 : Organiser des formation à distance diplômantes au profit des enseignants dans des thématiques diverses		
Objectif stratégique 3 : Assurer une bonne gouvernance des enseignants		
Effet attendu 1 : la redevabilité des enseignants et les normes d'exercice de la profession enseignante sont renforcées		
Action 1 : Amélioration de la redevabilité des enseignants		
Activité 1 : Mettre en place un dispositif de suivi du temps d'enseignement au primaire et au secondaire		
Activité 2 : Définir et appliquer des critères standardisés d'évaluation des enseignants		
Action 2 : Amélioration des normes d'exercice de la profession enseignante		
Activité 1 : Élaborer le document de normes nationales relatives à l'exercice de la profession enseignante prenant en compte les orientations du cadre commun d'orientation curriculaire pour la professionnalisation des enseignants		
Activité 2 : Appliquer le document de normes nationales relatives à l'exercice de la profession enseignante		
Effet attendu 2 : les enseignants bénéficient d'une bonne gouvernance		
Action 1 : Bonne gouvernance dans la nomination des chefs d'établissement		
Activité 1 : Développer des modules de formation continue aux fonctions de chef d'établissement		
Activité 2 : Suivre l'application des critères de nomination définis dans la réglementation (décret 900 du 12 octobre 2006)		
Activité 3 : Définir un référentiel de compétences aux fonctions de chef d'établissement assorti des textes applicables		
Action 2 : Renforcement de capacité des chefs d'établissements		
Activité 1 : Élaboration et mise à disposition d'un guide des chefs d'établissement au profit des établissements		
Activité 2 : Organisation de sessions de formation en management des établissements et coordination des partenaires au profit des chefs d'établissement		
Action 3 : Amélioration du dialogue avec les syndicats des enseignants		
Activité 1 : Mise en place d'un mécanisme de dialogue formalisé avec les syndicats des enseignants		
Activité 2 : Renforcement des capacités des responsables des syndicats d'enseignants dans des thématiques en lien avec l'administration scolaire et le dialogue social		

Source : auteurs

Annexe 5 : Besoins en recrutement d'enseignants pour la période 2024-2030

Niveaux éducatifs	Emploi/corps	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Précolaire	Éducateurs	16	15	14	12	11	9	9
Primaire public et communautaire	Instituteurs	0	0	0	0	0	0	0
	Instituteurs adjoints	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500
	Maîtres communautaires	0	0	0	0	0	0	0
Enseignement moyen	Professeurs des collèges publics	1 100	1 478	1 861	2 221	2 551	2 873	3 187
Enseignement secondaire	Professeurs des lycées publics	748	703	827	971	1 340	1 795	2 307
Besoins totaux en recrutement		6 364	6 696	7 201	7 704	8 402	9 177	10 003

Sources : auteurs, à partir du modèle de simulation financière du PIET

Annexe 6 : Effectifs en personnel enseignant par niveau éducatif sur la période 2024-2030

Niveaux éducatifs	Libellés	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Précolaire	Éducateurs	106	122	137	151	163	174	183
Primaire	Enseignants des écoles publiques	28 534	30 326	32 227	34 260	36 453	38 827	41 403
Enseignement moyen	Enseignants des collèges publics	9 920	11 150	12 732	14 634	16 820	19 272	21 977
Enseignement secondaire	Enseignants des lycées publics	8 776	9 260	9 855	10 580	11 655	13 159	15 137
EFTP	Enseignants de l'EFTP	852	987	1 127	1 278	1 452	1 672	1 932
Effectifs des enseignants tous niveaux		48 188	51 846	56 079	60 903	66 543	73 104	80 633

Sources : auteurs, à partir du modèle de simulation financière du PIET

Annexe 7 : Plan de communication de la PNET

La communication et le dialogue social sont constitutifs des principes directeurs de la PNET. La communication assure une visibilité de la politique enseignante dans tous ses aspects pour son appropriation par la communauté éducative.

Les objectifs stratégiques sont :

- Présenter les défis et enjeux relatifs à la condition enseignante et promouvoir le statut et les rôles de l'enseignant ;
- Faciliter l'appropriation de la politique enseignante par les premiers bénéficiaires : les enseignants, les gestionnaires de l'éducation et les partenaires ;
- Informer et sensibiliser les décideurs (le Gouvernement, l'Assemblée nationale et les communautés) par le biais de tout moyen de communication pertinent.

Le (s) public(s) cible(s) :

- Les enseignants ;
- Les autorités administratives et politiques ;
- Les partenaires techniques et financiers ;
- Les leaders communautaires ;
- Les journalistes, les animateurs d'émissions interactives et thématiques.

Les principaux canaux sont :

- Documents en format papier et électronique, kakemono ;
- Émissions sur les différents médias (radios communautaires, réseaux sociaux...)
- Conférences, séminaires et ateliers de partage et dissémination.

Le tableau ci-après récapitule les principaux éléments du plan de communication. Il sera mis à jour si nécessaire et évalué à l'occasion de l'actualisation du plan d'action triennal.

N°	Objectifs	Cibles	Messages	Communicateurs	Échéances	Modalités
1	Communiqués de presse	Utilisateurs du site web + liste de diffusion du ministère et des PTF	Informations sur les activités	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Selon les besoins	Articles, interviews sur le résultat de la politique
2	Événements publics/panels	Médias, public ONG, donateurs, organisations internationales, acteurs nationaux et wilayas,	Promotion d'événements d'activités et sensibilisation	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Selon les besoins	Communiqués de presse banderoles, articles promotionnels si disponibles
3	Messages sur les médias sociaux	Le grand public, les médias, les porteurs de devoirs, parties prenantes clés	Promotion d'événements d'activités	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Régulier	Photos, infographie
4	Brochures, dépliants/lettre d'information nationale	Participants, médias, utilisateurs du site web, liste de diffusion. Donateurs, experts, partenaires, parties prenantes, autorités nationales et wilayas, établissements d'enseignements, enseignants	Statistiques sur les enseignants Tableau de bord sur les enseignants Plan d'action triennal de la politique enseignante	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	En cas de besoin (notamment pour les grands événements publics)	Informations sur le projet/activités
5	Plaidoyers/ Table ronde	Partenaires techniques et financiers Ministère en charge des finances	Information sur les activités Présentation des besoins de financement	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	En cas de besoin, mais dès le démarrage de la mise en œuvre	Rencontres d'échanges

6	Rapport d'avancement	Autorités du ministère Partenaires techniques et financiers Donateurs	Compte rendu détaillé des progrès accomplis Niveau de mise en œuvre de la politique enseignante	Responsables de structures du ministère Membres du groupe de travail Syndicats des enseignants	Semestre	Rapport des travaux du groupe de travail sur les enseignants
---	----------------------	---	--	--	----------	--

Annexe 8 : Éléments de stratégie de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de la politique enseignante portera sur des approches individualisées, l'organisation de conférences de donateurs, et la mobilisation du privé.

1. Les approches individualisées.

Des notes conceptuelles synthétiques pouvant susciter l'engagement de chaque partenaire technique et financier potentiel clé seront élaborées. Des réunions de présentation et de négociation en présentiel ou à distance avec les donateurs seront organisées pour obtenir les engagements, puis les financements nécessaires à l'issue de la soumission des documents de projets adéquats pour l'obtention desdits financements.

Par ailleurs, certains effets de la politique enseignante seront identifiés et des notes conceptuelles de projets seront élaborées pour susciter une mobilisation de ressources pour la mise en œuvre desdits projets.

2. L'organisation de conférences de donateurs

L'opportunité de rassembler plusieurs donateurs pour présenter la politique en vue de mobiliser les ressources sera exploitée. À cet effet, l'État prendra des dispositions pour la présenter devant des donateurs constitués par les partenaires techniques et financiers de l'éducation ainsi qu'aux autres donateurs, dont le système des Nations unies, les partenaires bilatéraux et les ONG et associations. L'implication du groupe local des partenaires de l'éducation (GPLE) sera recherchée à cet effet.

3. La mobilisation du privé national et international

Mises en œuvre par l'État, l'éducation et la formation relèvent potentiellement du domaine social. Toutefois, l'implication du secteur privé national et international pourra être étudiée à travers des mécanismes de partenariats public-privé. Selon la faisabilité, les pans du projet pouvant être confiés au privé le seront sous la condition du respect des cahiers des charges établis en la matière et le contrôle de qualité de la bonne exécution par l'État et ses partenaires institutionnels soutenant la mise en œuvre du projet.