



Commandée par l'UNESCO,
Section du développement des
enseignants (ED/PLS/TED)

Évaluation externe du Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030

Rapport d'évaluation final

1^{er} août 2025

Calendrier de l'évaluation :

du 13 décembre 2024 au 1^{er} août 2025

Auteurs :

Muriel Visser, cheffe d'équipe

Christine Fenning, évaluatrice principale

Tal Shalson, chercheur et évaluateur

Lavinia Blundo, assistante de recherche

Stephen Lister, conseiller en promotion de la qualité

Mokoro Ltd

The Old Music Hall
106-108 Cowley Road
Oxford OX4 1JE

+44 (0)1865 403179
mokoro@mokoro.co.uk

mokoro.co.uk

Table des matières

Acronymes et abréviations	v
Remerciements et avertissement	vi
Résumé analytique.....	vii
1. Introduction.....	1
1.1 Vue d'ensemble de la TTF et de son Plan stratégique 2022-2025.....	1
1.2 Contexte mondial	2
2. Objectif et méthodologie de l'évaluation.....	3
2.1 Objectif et champ d'application de l'évaluation.....	3
2.2 Utilisateurs et gestion de l'évaluation	3
2.3 Critères et questions d'évaluation	4
2.4 Méthodologie.....	4
2.5 Limites.....	5
3. Conclusions de l'évaluation.....	5
3.1 Question d'évaluation 1 : Quelle est l'architecture mondiale actuelle des organisations de soutien au personnel enseignant et quelle est la place de la TTF dans ce paysage mondial ? (Pertinence).....	5
3.2 Question d'évaluation 2 : Quelle est la valeur ajoutée de la TTF dans le paysage mondial et quelle est la pertinence de son mandat et de ses priorités stratégiques ? (Cohérence)	8
3.3 Question d'évaluation 3 : Quels progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique ? (Efficacité)	10
3.4 Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure la structure, les processus de gouvernance, les modalités de fonctionnement et la participation des membres permettent-ils de soutenir efficacement la TTF ? (Efficacité et efficacité)	20
3.5 Question d'évaluation 5 : La TTF favorise-t-elle les échanges sur les politiques prometteuses et contribue-t-elle à l'évolution des politiques au niveau national ? (Progrès réalisés en vue des impacts escomptés).....	25
3.6 Question d'évaluation 6 : Dans quelle mesure la TTF est-elle durable ? (Durabilité)	
31	
4. Conclusions	33
5. Recommandations.....	36
Annex 1 Termes de référence	39
Annex 2 Cadre d'évaluation.....	53
Annex 3 Théorie du changement.....	60
Annex 4 Aperçu des méthodes d'évaluation, du ciblage et de la couverture.....	68
Annex 5 Instruments de collecte de données.....	70

Directives génériques pour les entretiens	70
Directives nationales pour les entretiens	73
Enquête électronique auprès des membres	77
Enquête électronique sur l'impact dans les pays	86
Annex 6 Résultats de l'enquête auprès des membres	92
Annex 7 Résultats de l'enquête sur l'impact dans les pays	108
Annex 8 Les contributions financières en faveur de la TTF	114
Annex 9 Analyse du paysage	115
Le contexte mondial de l'éducation	115
La profession enseignante dans le monde	119
Les principaux acteurs, réseaux et initiatives internationaux	124
L'environnement politique en matière d'enseignement	129
Le paysage du financement de l'éducation	131
Situer la TTF dans le paysage mondial	135
Annex 10 Les études de cas des activités de la TTF	139
Rapport mondial sur les enseignants	140
Plateforme de connaissances	144
Forum de dialogue politique	157
Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante	163
Annex 11 Liste des personnes interrogées	170
Annex 12 Bibliographie	173

Liste des tableaux

Table 1 Hypothèses de la théorie du changement et examen de leur validité par l'équipe d'évaluation au moment de l'établissement du rapport	62
Table 2 Aperçu des méthodes d'évaluation, du ciblage et de la couverture	68
Table 3 Contributions en faveur de la TTF, 2022-2024, en dollars É.-U. (compte spécial et fonds en dépôt)	114

Liste des figures

Figure 1 Organisations perçues comme comparables à la TTF (enquête auprès des membres)	6
Figure 2 Perception du caractère unique de la TTF (enquête auprès des membres)	7
Figure 3 Motivation des membres à participer à la TTF	8
Figure 4 Participation aux activités, Plan stratégique 2018-2021 par rapport au Plan stratégique 2022-2025	11
Figure 5 Entrées dans la Plate-forme de connaissances, 2022-2024	16

Figure 6	Utilisateurs de la Plateforme de connaissance et pages consultées – augmentation moyenne par mois par rapport à l'année précédente (en pourcentage)	16
Figure 7	Répartition des utilisateurs régionaux de la Plate-forme de connaissances par année (2023, 2024 et 2025).....	17
Figure 8	Engagement des membres sur les médias sociaux de la TTF.....	20
Figure 9	Communication du Comité directeur	21
Figure 10	Points de vue sur l'hébergement par l'UNESCO	22
Figure 11	Budget des activités en pourcentage du budget total (2022-2025).....	23
Figure 12	enquête auprès des membres – niveau de participation des membres	24
Figure 13	Facteurs d'une faible participation des membres	24
Figure 14	Enquête sur l'impact – perception des améliorations pour les enseignants.....	26
Figure 15	L'engagement en faveur de la profession enseignante.....	26
Figure 16	Élaboration de politiques relatives aux enseignants, depuis 2020.....	27
Figure 17	Perceptions relatives aux points forts de la TTF	28
Figure 18	Influence de la TTF, enquête auprès des membres et enquête sur l'impact dans les pays.....	29
Figure 19	La Théorie du changement du Plan stratégique 2022-2025 de la TTF	61
Figure 20	Proposition de révision de la théorie du changement	67
Figure 21	Données relatives à l'enquête.....	92
Figure 22	Le positionnement de la TTF	93
Figure 23	La familiarité avec la TTF	93
Figure 24	La valeur ajoutée de la TTF.....	94
Figure 25	Le caractère unique de la TTF	94
Figure 26	Les organisations comparables à la TTF	95
Figure 27	L'intérêt pour la TTF	96
Figure 28	L'efficacité de la communication	96
Figure 29	Les médias sociaux de la TTF.....	97
Figure 30	La pertinence des médias sociaux de la TTF	97
Figure 31	Le groupe de communication de la TTF.....	98
Figure 32	Le niveau d'implication des membres	99
Figure 33	Les facteurs d'une implication limitée	100
Figure 34	Les facteurs d'une participation active.....	101
Figure 35	La participation active.....	102
Figure 36	L'évolution de la satisfaction à l'égard de l'organisation au fil du temps.....	103
Figure 37	La communication du Comité directeur.....	103
Figure 38	L'hébergement par l'UNESCO	104
Figure 39	La contribution à l'apprentissage en matière de politiques.....	105
Figure 40	La contribution à l'évolution des politiques relatives aux enseignants	105
Figure 41	L'influence sur les changements	106
Figure 42	Les contributions de la TTF aux activités de plaidoyer.....	107
Figure 43	Répondants à l'enquête sur l'impact dans les pays	108
Figure 44	La familiarité avec la TTF	108
Figure 45	Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante.....	109
Figure 46	Élaboration de politiques relatives aux enseignants, depuis 2020.....	110
Figure 47	Les améliorations pour les enseignants	111

Figure 48 L'engagement en faveur de la profession enseignante.....	112
Figure 49 L'importance du rôle de la TTF.....	112
Figure 50 Les points forts de la TTF.....	113
Figure 51 L'écosystème de la stratégie mondiale relative aux enseignants	125

Liste des encadrés

Box 1	La valeur ajoutée de la TTF.....	9
Box 2	Facteurs favorables à la réussite du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante	15
Box 3	L'élaboration de la politique nationale relative aux enseignants de la République démocratique populaire lao	31
Box 4	Principales contributions/considérations sur la théorie du changement, telles qu'elles ont été exprimées à l'équipe d'évaluation au cours du processus d'évaluation	66

Acronymes et abréviations

AFTRA	Fédération africaine des agences de régulation de l'enseignement
IA	Intelligence artificielle
ANCEFA	Campagne du réseau africain sur l'éducation pour tous
CARICOM	Communauté des Caraïbes
OSC	Organisation de la société civile
CAD	Comité d'aide au développement
ECW	Éducation sans délai (Education Cannot Wait)
SIGE	Système d'information sur la gestion de l'éducation
PIB	Produit intérieur brut
RNB	Revenu national brut
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
IFFEd	Facilité internationale de financement pour l'éducation
IIEP	Institut international pour la planification de l'éducation
OIT	Organisation internationale du Travail
INEE	Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence
KIX	Partage de connaissances et d'innovations
ONG	Organisation non gouvernementale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
SEAMEO	Organisation des ministres de l'Éducation des pays du Sud-Est asiatique
TPDX	Teacher Professional Development Exchange
TTF	Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Remerciements et avertissement

Remerciements

L'équipe d'évaluation tient à remercier le Secrétariat de la TTF, le Comité directeur et l'ensemble des membres pour le temps qu'ils ont consacré à l'évaluation en participant à des entretiens, à des ateliers et à des enquêtes en ligne.

L'équipe d'évaluation adresse également ses remerciements à Davide Ruscelli, coordonnateur de la TTF, et à Maram Algothani, consultante en gouvernance, pour leurs conseils judicieux tout au long de cette évaluation. L'équipe d'évaluation salue également les précieuses contributions du Groupe de référence pour l'évaluation au rapport initial et au projet de rapport.

Enfin, nous remercions également Stephen Lister, qui a assuré le soutien à la qualité professionnelle.

Avvertissement

Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles de l'équipe d'évaluation ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de la TTF ou de l'UNESCO et n'engagent que leurs auteurs. La publication du présent document ne saurait en aucun cas être interprétée comme une approbation de la part de la TTF ou de l'UNESCO des opinions qui y sont exprimées.

Les désignations employées dans le présent rapport et la présentation des données qui y figurent n'impliquent aucune prise de position de la part de la TTF ou de l'UNESCO quant au statut juridique ou constitutionnel des pays, territoires ou zones maritimes, ni quant au tracé de leurs frontières.

Résumé analytique

1. Le présent rapport porte sur l'évaluation externe du Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (la « TTF »). L'évaluation, réalisée entre décembre 2024 et août 2025 par une équipe indépendante d'évaluateurs de Mokoro Ltd, s'est concentrée sur la période couverte par le Plan stratégique.
2. La TTF a été créée en 2008, conformément aux dispositions de la Déclaration d'Oslo, en tant qu'alliance mondiale multipartite visant à améliorer la qualité et la quantité des enseignants dans le monde entier. Ses objectifs s'inscrivent dans le cadre de l'objectif de développement durable (ODD) 4 du Programme de développement durable à l'horizon 2030, et plus particulièrement de la cible 4.c. La TTF compte 189 membres représentant des autorités nationales et internationales, des partenaires intergouvernementaux et non gouvernementaux, des donateurs, des entités des Nations Unies et des acteurs du secteur privé. Les membres œuvrent aux niveaux national, régional et mondial pour aborder les enjeux relatifs aux enseignants et à l'enseignement. Le Secrétariat de la TTF est établi au siège de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), à Paris.
3. Cette évaluation visait à mesurer les progrès accomplis par le réseau de la TTF en regard de ses objectifs stratégiques et de formuler des recommandations pour le prochain Plan stratégique. L'évaluation a porté sur les domaines suivants : la position et la valeur ajoutée de la TTF dans le paysage mondial actuel de l'enseignement (pertinence et cohérence) ; les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan stratégique ; les progrès réalisés concernant l'impact sur les échanges sur les politiques prometteuses et l'évolution des politiques sur le plan national (efficacité et impact) ; les processus de gouvernance et les modalités de fonctionnement de la TTF ainsi que la participation des membres (efficacité) ; et les perspectives de durabilité de la TTF (durabilité). Pour établir ses conclusions, l'évaluation s'est appuyée sur une enquête menée auprès des membres et une étude sur l'impact dans les pays, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe, des ateliers, ainsi que sur un examen de la documentation et des données. Toutes les conclusions ont été validées par une triangulation approfondie des sources de données, tant entre elles qu'en leur sein, puis discutées lors d'un atelier portant sur les conclusions préliminaires et mené en juin 2025 avec une sélection de parties prenantes.
4. **Pertinence et cohérence.** L'évaluation a montré que, dans un paysage éducatif mondial saturé et constamment confronté à des défis de plus en plus complexes, la TTF joue un rôle unique, conserve toute sa pertinence et apporte une valeur ajoutée indéniable. Au cours de la période considérée, la TTF est parvenue à consolider son identité en tant que plateforme multipartite exclusivement axée sur la profession enseignante. Toutefois, malgré un certain degré de reconnaissance, la TTF n'est pas unanimement considérée comme la voix faisant autorité sur les questions relatives aux enseignants. En outre, et malgré un Plan stratégique bien aligné sur les priorités des enseignants et de la profession enseignante, la pertinence directe de la TTF par rapport aux priorités exprimées par les pays a été réduite avec l'abandon du soutien aux pays au profit des échanges sur les politiques prometteuses dans le cadre de l'actuel Plan stratégique.
5. **Efficacité et impact.** Au cours de la période d'évaluation, la TTF a accompli des progrès considérables dans la mise en œuvre des priorités de son Plan stratégique, notamment en ce qui concerne les activités de plaidoyer et de production de connaissances à l'échelle mondiale, avec des synergies croissantes. Un certain nombre d'activités interdépendantes ont contribué à ces progrès. Le Forum de dialogue politique, qui se tient deux fois par an, continue de jouer un rôle essentiel

dans les échanges sur les politiques, la recherche de consensus et la visibilité des questions relatives aux enseignants. Le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant, produit pour la première fois durant la période couverte par le présent Plan stratégique, est devenu une ressource de référence régulièrement citée. Il recense et analyse les données et les informations mondiales afin d'éclairer les politiques relatives aux enseignants, met en lumière les principaux défis et accroît la visibilité des enjeux liés aux enseignants. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a continué de jouer un rôle déterminant dans la formulation des politiques nationales relatives aux enseignants dans un certain nombre de pays au cours de la période d'évaluation. Grâce à son cadre structuré et adaptable, les pays ont pu concevoir des stratégies plus complètes et fondées sur des données probantes. Des modules supplémentaires portant sur le financement et les enseignants en milieu rural sont par ailleurs prévus pour accroître son utilité pour les parties prenantes nationales. La Plateforme de connaissances, qui comprend des ressources sur les politiques relatives aux enseignants et sur les pratiques pédagogiques ainsi que des études sur les enseignants et les politiques d'éducation, est devenue l'un des principaux référentiels de ressources et d'outils liés aux enseignants.

6. Des données attestant des progrès réalisés sur le plan des échanges sur les politiques prometteuses, notamment en ce qui concerne la sensibilisation aux questions relatives aux enseignants, ainsi que de l'adoption de cadres et de ressources mondiaux, sont enregistrées dans plusieurs pays. Toutefois, les éléments de preuve démontrant des changements concrets dans les politiques sont inégaux d'un pays à l'autre, et ces changements ne sont pas tous induits dans la même mesure par la TTF. Il est par ailleurs difficile de les attribuer uniquement à cette dernière.

7. Les mécanismes de suivi du dialogue mondial figurent parmi les principaux aspects à améliorer. L'efficacité et l'impact sont également limités par une participation inégale des membres et des lacunes en matière de coordination, notamment en ce qui concerne l'axe d'action 3 du Plan stratégique, et plus particulièrement l'apprentissage par les pairs au niveau régional. En outre, les efforts de communication et de sensibilisation de la TTF restent hétérogènes. Ils souffrent d'une résonance limitée aux niveaux régional et national, d'une mobilisation modérée sur les médias sociaux, de problèmes d'accessibilité à la Plateforme de connaissances et de lacunes en matière d'accessibilité linguistique et de ciblage des actions de sensibilisation.

8. **Efficience.** La TTF exerce ses activités dans des environnements systématiquement caractérisés par des ressources limitées. Le contexte opérationnel du réseau a toujours été soumis à cette contrainte au cours des différentes périodes stratégiques. La TTF utilise un budget semestriel, qui est resté relativement stable au cours de la période couverte par le Plan stratégique, avec 2,96 millions de dollars des États-Unis (É.-U.) pour la période 2022-2023 et 2,69 millions de dollars É.-U. pour la période 2024-2025. La TTF a fait preuve d'une grande efficience opérationnelle dans l'utilisation de ce budget, et sa portée et ses effets sont remarquables compte tenu de ses ressources limitées. Toutefois, il existe un risque de dispersion des ressources et il est nécessaire d'établir des priorités stratégiques plus claires. Le travail de la TTF a été soutenu et supervisé par des structures de base et des mécanismes de gouvernance efficaces, notamment grâce aux efforts d'un Comité directeur engagé et d'un Secrétariat compétent, et aux dispositions d'hébergement de l'UNESCO qui favorisent des synergies et une plus grande efficience.

9. **Durabilité.** Malgré des efforts continus pour diversifier le financement et orienter progressivement la mise en œuvre vers une structure dirigée davantage par les membres, la

durabilité à long terme de la TTF reste limitée par des ressources financières restreintes et imprévisibles ainsi que par un modèle de fonctionnement piloté par le Secrétariat.

10. Sur la base de ces conclusions, l'évaluation a permis de formuler cinq recommandations qui permettront de renforcer les réalisations de la TTF et guideront l'élaboration du prochain Plan stratégique :

11. **Recommandation 1 :** conserver les trois priorités stratégiques actuelles du Plan stratégique dans le prochain Plan stratégique afin de permettre la consolidation des réalisations accomplies, en apportant des révisions mineures au Plan stratégique pour clarifier les priorités, les synergies et les possibilités.

12. **Recommandation 2 :** lors de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique, axer les efforts sur un sous-ensemble de régions et de pays soigneusement sélectionnés et convenus, et leur accorder la priorité pour un soutien pluriannuel ainsi qu'un suivi et un apprentissage renforcés.

13. **Recommandation 3 :** renforcer la participation des membres à la mise en œuvre du Plan stratégique et leur appropriation de ce dernier, en accordant la priorité à une plus grande implication des membres dans les activités de plaidoyer mondial, dans l'apprentissage stratégique régional et dans les processus de soutien aux pays.

14. **Recommandation 4 :** donner la priorité à la mobilisation et à la diversification des ressources pour soutenir la mise en œuvre du Plan stratégique, en s'appuyant sur un suivi et un apprentissage solides.

15. **Recommandation 5 :** améliorer la visibilité et l'utilité de la TTF pour les membres, y compris au niveau national, en intensifiant les efforts de la TTF en matière de communication et en veillant à ce que les ressources, les plateformes et les médias sociaux de la TTF soient accessibles, répondent aux besoins des publics cibles prioritaires identifiés, soient bien alignés sur les priorités du Plan stratégique et soutiennent ces dernières.

1. Introduction

1. L'évaluation externe du Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (TTF) a été réalisée entre décembre 2024 et juillet 2025 par une équipe indépendante de Mokoro Ltd, pour le compte de la Section du développement des enseignants de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Un rapport initial a été finalisé en avril 2025 et les conclusions préliminaires de l'évaluation ont été présentées lors d'un atelier stratégique d'une journée qui s'est tenue le 13 juin 2025 au siège de l'UNESCO à Paris¹. Cet atelier a été l'occasion pour le Groupe de référence pour l'évaluation et les membres du Comité directeur de partager leurs points de vue sur les conclusions préliminaires et de contribuer conjointement à l'élaboration de recommandations.

1.1 Vue d'ensemble de la TTF et de son Plan stratégique 2022-2025

2. La TTF² est une alliance mondiale indépendante qui met l'accent sur les enseignants et les enjeux liés à ces derniers. Elle a été créée en 2008, conformément aux dispositions de la Déclaration d'Oslo³. Ses principaux objectifs sont de sensibiliser, d'élargir les connaissances et de soutenir les pays dans la réalisation de l'ODD 4, en mettant l'accent sur sa cible 4.c⁴, ainsi que d'appuyer l'agenda Éducation 2030 qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

3. La TTF fonctionne au sein d'une structure semi-autonome, composée de membres de la TTF et d'un Comité directeur. Le Secrétariat est hébergé par l'UNESCO à Paris, au sein de la Section de l'éducation. Chaque année, les membres se réunissent pour faire le bilan des progrès réalisés et prendre des décisions. La TTF compte au total 189 membres⁵ représentant des autorités nationales et internationales, des partenaires intergouvernementaux et non gouvernementaux, des donateurs, des entités des Nations Unies et des acteurs du secteur privé. Les membres œuvrent aux niveaux national, régional et mondial pour aborder les enjeux relatifs aux enseignants et à l'enseignement. Des groupes thématiques soutiennent le travail de la TTF et les membres participent à des réunions de mobilisation pour sensibiliser davantage aux enjeux liés aux enseignants.

4. Le Plan stratégique 2022-2025 de la TTF a coïncidé avec la quatrième phase de l'évolution du réseau de la TTF. Le Plan stratégique définit des priorités pour les enseignants et l'enseignement, et vise à faire adopter des politiques efficaces et à augmenter les financements afin d'atteindre la cible 4.c de l'ODD 4.

5. Le Plan stratégique comprend trois axes d'action :

- Production et diffusion de connaissances (axe d'action 1), qui vise à garantir que des connaissances pertinentes et actualisées sur les enseignants et l'enseignement sont

¹ Comme indiqué dans les termes de référence, Carlos Vargas, chef de la Section du développement des enseignants (UNESCO) et chef du Secrétariat de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, a commandé cette évaluation pour le bénéfice et au nom de l'UNESCO.

² Avant l'adoption en 2015 de l'ODD 4 consacré à l'éducation à l'horizon 2030, le nom complet de la TTF était l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'Éducation pour tous en référence aux objectifs de l'Éducation pour tous, le programme mondial pour l'éducation de 2000 à 2015.

³ UNESCO, 2008

⁴ Cible 4.c des ODD : d'ici à 2030, accroître sensiblement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment grâce à la coopération internationale en vue de former des enseignants dans les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement. Indicateur 4.c.1 : proportion d'enseignants ayant les qualifications minimales requises, par niveau d'éducation (ONU, n.d.).

⁵ TTF, n.d.a, mis à jour par courrier électronique le 23 juillet 2025.

disponibles pour étayer la formulation et la mise en œuvre de politiques globales relatives aux enseignants.

- Plaidoyer (axe d'action 2), qui entend donner la priorité au plaidoyer en faveur des enseignants et de la qualité de l'enseignement, ainsi qu'à l'adoption et à la diffusion de messages clés par les membres de la TTF et au-delà.
- Échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses (axe d'action 3), qui vise à soutenir l'élaboration d'une politique holistique pour les enseignants, en s'appuyant sur les besoins des membres.

6. Les priorités en matière de plaidoyer et de production et de diffusion des connaissances sont restées largement homogènes d'un Plan stratégique à l'autre. L'axe d'action 3 a, quant à lui, été transformé dans le cadre du Plan stratégique actuel ; son intitulé est passé de « Soutien et engagement en faveur des pays » à « Échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses ». Ce changement a été motivé par les conclusions de l'évaluation externe⁶ du Plan stratégique précédent, qui a mis en évidence les difficultés de la TTF à traduire efficacement les échanges sur les politiques prometteuses en des changements concrets dans les politiques au niveau national. L'axe d'action ainsi recentré vise à promouvoir la coopération Sud-Sud et l'adoption de bonnes pratiques et de normes communes grâce à une meilleure adaptation au contexte au niveau régional.

1.2 Contexte mondial

7. La TTF exerce ses activités dans un contexte éducatif mondial façonné par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'accent mis sur l'ODD 4, qui consiste à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie »⁷. La cible 4.c souligne la nécessité d'augmenter considérablement le nombre d'éducateurs formés et qualifiés en améliorant la formation des enseignants et la coopération internationale. Malgré des engagements politiques forts, les progrès réalisés dans ces domaines prioritaires demeurent inégaux selon les régions et les groupes de revenus, avec des disparités importantes en matière de taux de scolarisation, de taux d'achèvement, de qualité de l'éducation et de disponibilité des enseignants^{8,9}.

8. La pénurie mondiale d'enseignants et la pénurie d'enseignants qualifiés comptent parmi les obstacles qui entravent les progrès vers la réalisation de l'ODD 4.c. Les pays à revenu élevé sont confrontés à un désintérêt croissant pour les carrières dans l'enseignement, tandis que, dans les pays à faible revenu, on observe une inadéquation entre la disponibilité des enseignants et les possibilités d'emploi¹⁰. Rien qu'en Afrique subsaharienne, où la pénurie d'enseignants est la plus aiguë, les pays devront recruter 15 millions d'enseignants pour atteindre les objectifs en matière d'éducation d'ici à 2030¹¹. Ce problème est aggravé par la variabilité des qualifications et des normes de formation des enseignants, qui compromet la fourniture d'une éducation de qualité. À l'échelle mondiale, 35 % des enseignants du primaire et 50 % des enseignants du secondaire ne disposent pas des qualifications minimales requises¹². Dans les pays les plus pauvres, la formation initiale et continue

⁶ Technopolis Group, 2021

⁷ ONU, n.d.

⁸ ONU, n.d.

⁹ UNESCO, 2023b ; UNESCO, 2024

¹⁰ UNESCO, 2024

¹¹ TTF, n.d.b

¹² UNESCO, 2024

des enseignants est entravée par des ressources financières limitées et en baisse¹³. Les questions d'équité et d'inclusion restent omniprésentes, et les femmes et les filles, les personnes handicapées et les personnes qui vivent dans des régions touchées par des conflits ou dans des zones caractérisées par de faibles revenus continuent de se heurter à des obstacles systémiques à l'éducation¹⁴. L'Annex 9 fournit de plus amples détails sur le contexte mondial de l'éducation et des enseignants.

2. Objectif et méthodologie de l'évaluation

2.1 Objectif et champ d'application de l'évaluation

9. La présente évaluation a été commandée afin de fournir un compte rendu factuel des progrès réalisés par la TTF par rapport aux ambitions de son Plan stratégique et d'éclairer la prise de décision et la définition des priorités pour le prochain Plan stratégique 2026-2029. La période concernée par l'évaluation s'étendait de 2022 à 2025.

10. L'évaluation a fait le point sur les composantes suivantes du travail de la TTF au regard de son Plan stratégique 2022-2025 : i) principales réalisations ; ii) stratégies de mise en œuvre ; iii) ressources ; iv) défis ; v) gouvernance ; vi) validité de la mission et du champ d'application de la TTF et de sa théorie du changement ; et vii) changements stratégiques entre le Plan stratégique précédent et le Plan stratégique actuel¹⁵.

11. Les considérations relatives au genre et à l'équité ont été intégrées dans les processus de conception et de mise en œuvre de l'évaluation. Les enjeux transversaux pertinents, tels que la pandémie de COVID-19 qui constituait la toile de fond du Plan stratégique 2022-2025, ont été prises en compte dans l'analyse.

2.2 Utilisateurs et gestion de l'évaluation

12. L'évaluation doit essentiellement servir au Secrétariat de la TTF, au Comité directeur et à l'UNESCO, qui accueille le Secrétariat de la TTF. L'évaluation pourra cependant revêtir une certaine utilité pour les membres de la TTF, les donateurs/bailleurs de fonds et le groupe plus large des parties prenantes du secteur de l'éducation, y compris les donateurs, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), les syndicats d'enseignants, le secteur privé et d'autres acteurs aux niveaux mondial, régional et national. L'évaluation a été gérée et coordonnée par le Secrétariat de la TTF. Le Groupe de référence pour l'évaluation¹⁶ a fourni des conseils et un service d'assurance qualité. Le projet de rapport d'évaluation a été examiné par le Secrétariat de la TTF, le Groupe de référence pour l'évaluation et le Comité directeur de la TTF.

¹³ TTF, n.d.b

¹⁴ CRDI, 2024

¹⁵ Voir les termes de référence, p. 16

¹⁶ Le groupe de référence pour l'évaluation était composé de quatre membres du personnel du Secrétariat (chef du Secrétariat, coordonnateur, directeur financier et éditeur de contenu de la Plateforme de connaissances), de sept représentants du Comité directeur (Norvège, Finlande, Arabie saoudite, Philippines, Campagne du réseau africain sur l'éducation pour tous [ANCEFA], Internationale de l'Éducation, Communauté des Caraïbes [CARICOM]), un représentant d'une organisation de la société civile (OSC) membre de la TTF et un membre du Bureau d'évaluation de la Division des services de contrôle interne de l'UNESCO.

2.3 Critères et questions d'évaluation

13. L'évaluation a porté sur les critères suivants du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, (les progrès vers) l'impact et la durabilité. La courte période qui s'est écoulée entre le début de la mise en œuvre du Plan stratégique (trois ans après son adoption) et la présente évaluation n'a pas permis d'effectuer une évaluation complète de son impact. L'évaluation s'est plutôt concentrée sur les progrès réalisés au regard des axes d'action de la théorie du changement à l'aide d'un certain nombre de processus et de résultats, présentés plus en détail dans la méthodologie (section 2.4 ci-dessous). Les six questions d'évaluation suivantes ont été retenues à l'issue de consultations avec le Groupe de référence pour l'évaluation et conformément aux priorités énoncées dans les termes de référence :

- a) Quelle est l'architecture mondiale actuelle des organisations de soutien au personnel enseignant et quelle est la place de la TTF dans ce paysage mondial ?
- b) Quelle est la valeur ajoutée de la TTF dans le paysage mondial et quelle est la pertinence de son mandat et de ses priorités stratégiques ?
- c) Quels progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique ?
- d) Dans quelle mesure la structure, les processus de gouvernance, les modalités de fonctionnement et la participation des membres permettent-ils de soutenir efficacement la TTF ?
- e) La TTF favorise-t-elle les échanges sur les politiques prometteuses et contribue-t-elle à l'évolution des politiques au niveau national ?
- f) Dans quelle mesure la TTF est-elle durable ?

2.4 Méthodologie

14. L'évaluation a suivi une approche théorique fondée sur des méthodes mixtes et étayée par une analyse du paysage. Au cours de la phase initiale, l'équipe d'évaluation a travaillé avec le Secrétariat de la TTF et les membres du Comité directeur afin de clarifier les termes de référence. Une théorie du changement révisée a été rédigée d'après les résultats de l'évaluation (voir Annexe 3, Figure 20). La matrice d'évaluation (Annexe 2) a mis en correspondance chaque question d'évaluation avec les critères d'évaluation pertinents du CAD de l'OCDE, illustrant ainsi la manière dont de multiples sources de données ont alimenté chaque question d'évaluation. L'analyse des parties prenantes lors de la phase initiale a permis de définir les priorités en matière de collecte de données primaires. Pour en savoir plus sur les méthodes d'évaluation et la couverture, veuillez consulter l'Annexe 4.

15. La collecte de données comprenait un examen documentaire, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe, une enquête auprès des membres et une enquête d'impact ciblant des pays spécifiques. Au total, 40 informateurs ont été interrogés au cours de la phase principale de collecte des données (47 % de femmes, 53 % d'hommes), en plus des neuf autres personnes interrogées au cours de la phase initiale. Le taux de réponse était de 22 % pour l'enquête auprès des membres et de 26 % pour l'enquête sur l'impact dans les pays (voir les sections 2.5 ci-dessous, Annexe 6, Annexe 7). Le *process tracing* a été utilisé afin d'évaluer la manière dont certains produits et processus de la TTF (le Rapport mondial sur les enseignants, le Forum de dialogue politique, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et la Plateforme de connaissances) ont pu influencer les processus politiques nationaux – des études de cas sont présentées à l'Annexe 10.

16. Une matrice des premiers résultats a permis de synthétiser les données, d'évaluer l'importance des données justificatives et d'éclairer les jugements évaluatifs. L'analyse quantitative s'est appuyée sur les données d'enquêtes primaires ainsi que sur les données financières et de suivi disponibles auprès du Secrétariat de la TTF. Les résultats de l'enquête ont été étudiés de manière descriptive, au moyen de tableaux croisés lorsque cela s'avérait nécessaire. Un atelier d'analyse interne a permis d'examiner les premiers résultats, de soutenir la triangulation et de garantir la légitimité des résultats¹⁷.

2.5 Limites

17. La méthodologie d'évaluation a été mise en œuvre avec succès, sans nécessiter de changements majeurs. Toutefois, il convient de noter plusieurs limites dans le processus de collecte des données.

- L'approbation tardive du rapport initial par le Secrétariat de la TTF a considérablement restreint la période de collecte des données, réduisant ainsi le temps disponible pour les entretiens et l'analyse. Les retards dans l'obtention des coordonnées des personnes à contacter ont également ralenti la collecte des données.
- Les retards rencontrés dans la réception des retours d'information et l'approbation des enquêtes, ainsi que dans la réception des listes de contacts pertinentes, ont aussi affecté le calendrier de la collecte et de l'analyse des données. Cela a eu pour effet de réduire le temps dont disposaient les répondants pour répondre à l'enquête et de limiter le nombre de rappels envoyés. Un taux de réponse satisfaisant a néanmoins été atteint (voir le paragraphe 15 ci-dessus).
- Les coordonnées des contacts nationaux ont été communiquées par le Secrétariat aux points focaux nationaux de la TTF de l'UNESCO uniquement. En raison de cette situation, associée à un calendrier de collecte de données serré, il a été difficile d'assurer une participation suffisante des partenaires nationaux aux études menées au niveau des pays.
- Le manque de réponses et la faible participation constatés chez certains groupes de parties prenantes ont empêché la tenue de certaines discussions de groupe prévues. Pour certains groupes, elles ont été remplacées par des entretiens individuels.

3. Conclusions de l'évaluation

3.1 Question d'évaluation 1 : Quelle est l'architecture mondiale actuelle des organisations de soutien au personnel enseignant et quelle est la place de la TTF dans ce paysage mondial ? (Pertinence)

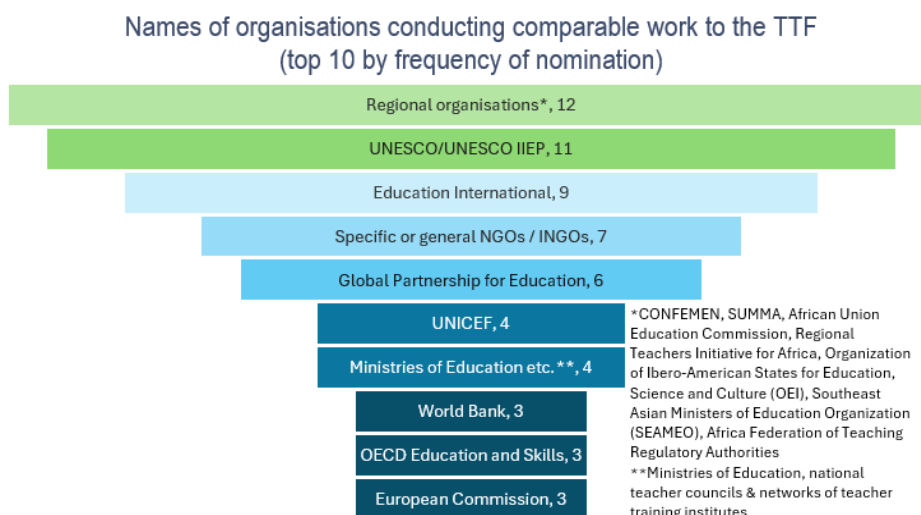
Finding 1. Dans un paysage éducatif mondial saturé et constamment confronté à des défis de plus en plus complexes, la TTF joue un rôle unique. La TTF a consolidé son identité en tant que plateforme multipartite exclusivement axée sur la profession enseignante. Toutefois, malgré un certain degré de reconnaissance, la TTF n'est pas unanimement considérée comme la voix faisant autorité sur les questions relatives aux enseignants.

¹⁷ Education Endowment Foundation, 2022

18. **Le secteur mondial de l'éducation se caractérise par une multiplicité d'acteurs dont les mandats et les intérêts en matière de soutien à la profession enseignante se chevauchent.** Il s'agit d'organisations multilatérales, d'agences de développement bilatérales, de partenariats mondiaux, d'entités régionales, d'OSC et de réseaux professionnels (Figure 51, à l'Annex 9)¹⁸.

19. Un certain nombre d'acteurs sont actifs dans des domaines qui recoupent directement le mandat de la TTF, notamment les politiques relatives aux enseignants et à leur formation, leurs conditions de travail et leur perfectionnement professionnel (Figure 1 ci-dessous). La pénurie d'enseignants, leur répartition inégale, leur formation insuffisante et la faiblesse de leur statut professionnel sont des sujets de préoccupation de longue date¹⁹. D'autres enjeux ont récemment gagné en importance, notamment l'environnement de financement de plus en plus restreint²⁰, l'impact de la transformation numérique, les demandes croissantes en faveur d'une éducation inclusive et adaptée au climat, ainsi que la santé mentale et le bien-être des enseignants²¹.

Figure 1 Organisations perçues comme comparables à la TTF (enquête auprès des membres)



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

20. Ce paysage complexe peut être réparti en trois grandes catégories fonctionnelles : i) les organisations normatives et les organisations qui établissent des cadres réglementaires (par exemple, l'UNESCO ou l'Organisation internationale du Travail [OIT]), ii) les entités techniques et axées sur la mise en œuvre (par exemple, la Banque mondiale, le Partenariat mondial pour l'éducation [GPE] ou encore les banques régionales de développement), et iii) les réseaux professionnels et de plaidoyer (par exemple, l'Internationale de l'Éducation). Chaque catégorie contribue à façonner les programmes mondiaux et nationaux de la profession enseignante, en mettant l'accent tantôt sur les normes, le financement, la recherche ou la pratique. De nouveaux acteurs sont également apparus, notamment des partenariats éducatifs axés sur la technologie, des organisations et des fondations privées, ainsi que des initiatives visant à renforcer les capacités des enseignants dans le domaine du numérique. Si ces nouveaux acteurs ont apporté une expertise supplémentaire, ils ont également

¹⁸ Analyse du paysage, Annex 9

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Center for Global Development, 2025

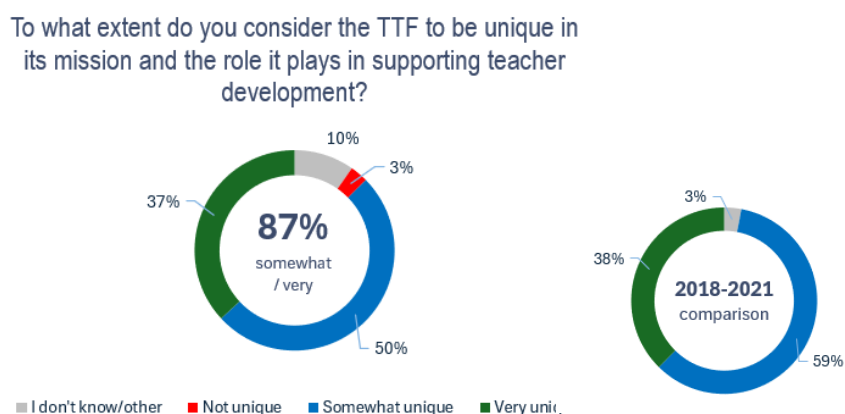
²¹ Ibidem.

introduit de nouveaux défis en matière de coordination, notamment parce que les acteurs traditionnels de l'éducation ne sont pas nécessairement liés à des organisations et à des efforts plus récents ou davantage axés sur la technologie.

21. **La TTF a continué à consolider son identité en tant que plateforme multipartite exclusivement axée sur la profession enseignante.** La visibilité et la participation de la TTF se sont accrues, les parties prenantes reconnaissant sa contribution au renforcement de la coordination mondiale des questions relatives aux enseignants. Le lancement de produits de connaissance phares, tels que le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant, et de réunions à forte visibilité, comme le Forum de dialogue politique²², y a contribué.

22. **La TTF s'impose de plus en plus comme une entité fédératrice et une source crédible de données probantes et d'arguments sur les questions relatives aux enseignants**²³. Les efforts de la TTF pour aider à mettre à jour les cadres normatifs mondiaux, tels que l'ODD 4.c, la Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) et la Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997), et à les traduire en politiques nationales relatives aux enseignants, soulignent encore sa pertinence dans la mise en relation des engagements mondiaux et de la mise en œuvre au niveau des pays. Ainsi, 87 % des membres considèrent que la TTF est plutôt ou tout à fait unique dans sa mission et son rôle (Figure 2). Ce constat suggère une forte reconnaissance de la proposition de valeur distincte de la TTF (examinée plus en détail dans la question d'évaluation 2).

Figure 2 Perception du caractère unique de la TTF (enquête auprès des membres)



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

23. Toutefois, la TTF n'est pas unanimement considérée comme la voix faisant autorité sur les questions relatives aux enseignants. Dans certains cas, les parties prenantes mondiales et régionales continuent de dialoguer plus facilement avec d'autres institutions en matière de direction technique ou de collaboration opérationnelle, même lorsqu'il s'agit de membres de la TTF²⁴. Cette situation témoigne d'un environnement concurrentiel en matière d'information.

²² UNESCO, 2024

²³ Entretiens avec des informateurs clés/discussions de groupe et enquête auprès des membres

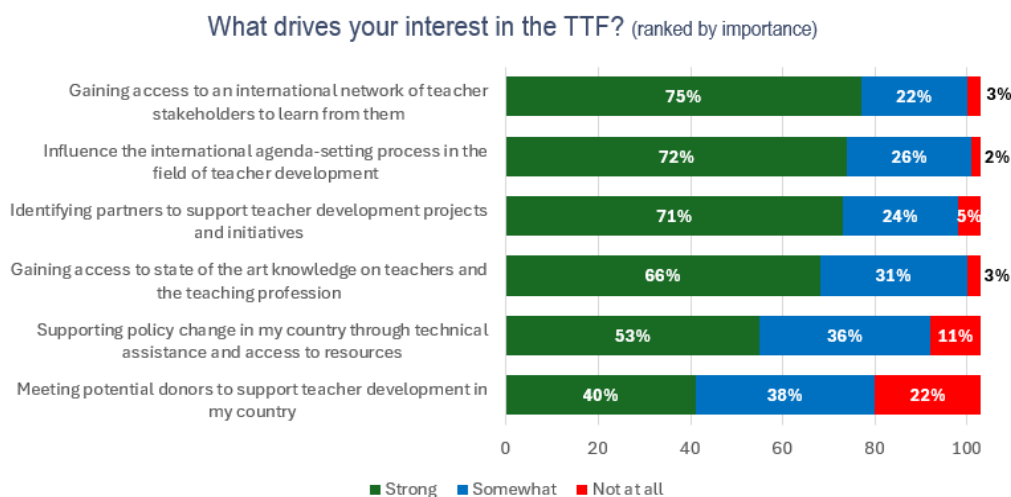
²⁴ Ibidem.

3.2 Question d'évaluation 2 : Quelle est la valeur ajoutée de la TTF dans le paysage mondial et quelle est la pertinence de son mandat et de ses priorités stratégiques ? (Cohérence)

Finding 2. La TTF reste pertinente et apporte une valeur ajoutée indéniable dans la sphère mondiale. Sa valeur ajoutée reflète ses activités et la diversité de ses membres. Le Plan stratégique tient compte de l'importance continue de la sensibilisation, du renforcement des capacités et du soutien nécessaire pour répondre aux défis auxquels les enseignants et la profession enseignante sont confrontés. Toutefois, sa pertinence directe par rapport aux priorités exprimées par les pays a été réduite avec l'abandon du soutien aux pays au profit des échanges sur les politiques prometteuses.

24. **La TTF apporte une valeur ajoutée considérable aux parties prenantes du secteur de l'éducation. Elle est largement considérée comme un mouvement et une plateforme uniques**, jouant un rôle déterminant et occupant une place essentielle en tant que seule plateforme mondiale exclusivement consacrée aux enseignants (voir également la question d'évaluation 1) et en tant qu'organisme dépositaire de la cible 4.c des ODD. Sa valeur ajoutée transparaît dans le fait que 75 % des membres interrogés dans le cadre de l'enquête déclarent que « l'accès à un réseau international de parties prenantes afin d'apprendre à leur contact » est la principale raison de leur intérêt pour la TTF. L'importance du réseau a également été soulignée dans de nombreux entretiens. Selon un informateur clé de haut niveau au niveau national, « si [la TTF] n'existait pas, nous devrions l'inventer ». C'est ce que nous a dit un informateur donateur : « Avec la TTF, le monde est meilleur ».

Figure 3 Motivation des membres à participer à la TTF



Source : enquête auprès des membres n = 121

25. Les membres et les parties prenantes externes apprécient fortement la capacité de la TTF à interagir avec d'autres acteurs dans la sphère mondiale et à défendre les intérêts des enseignants.

Le deuxième facteur d'intérêt pour la TTF le plus courant (mentionné par 72 % des membres interrogés, voir la Figure 3 ci-dessus) est la « *possibilité d'influencer les processus d'établissement de programmes internationaux* ». De même, les 26 répondants à l'enquête sur l'impact dans les pays ont tous affirmé que la TTF disposait de priorités claires pour faire avancer la cause des enseignants. Tous ont également indiqué qu'ils estimaient que le travail de la TTF était pertinent au regard des besoins des enseignants dans leur pays (voir l'Annex 7). Les informateurs clés ont souligné que la capacité de la TTF à jouer ce rôle reflétait l'attention particulière qu'elle porte aux enseignants, ainsi que sa présence soutenue et durable sur la scène mondiale. Ces différents facteurs interagissent avec d'autres caractéristiques importantes de la valeur ajoutée (voir Box 1).

Box 1 La valeur ajoutée de la TTF

- Une attention particulière portée aux enseignants et à la profession enseignante, conformément à la cible 4.c des ODD
- Une capacité de rassemblement et de mise en réseau solide et croissante, soutenue par les liens étroits avec l'UNESCO
- La diversité et la représentativité de ses membres, qui lui confèrent de la légitimité et contribuent à la production de connaissances
- La qualité de son expertise technique, de ses ressources et de ses produits

Pour de nombreux informateurs, ces caractéristiques interagissent et se soutiennent mutuellement, créant ainsi une dynamique unique et précieuse.

Source : entretiens avec des informateurs clés dans le cadre de l'évaluation

26. La diversité des membres de la TTF constitue un atout important et confère une légitimité à son positionnement.

En réunissant un large éventail d'acteurs aux origines, rôles, groupes et programmes différents, la TTF jouit d'une forte légitimité et dispose d'un potentiel de rassemblement unique parmi les groupes de parties prenantes. Cette composition inclusive permet à la TTF de représenter l'ensemble des parties prenantes concernées par les questions relatives aux enseignants aux niveaux mondial, régional et national. En particulier, la forte représentation des partenaires et des pays du Sud est très appréciée des informateurs clés et considérée comme une force distinctive. Le fait que de nombreux acteurs très actifs au sein du monde de l'enseignement soient membres de la TTF renforce encore sa crédibilité et son potentiel en tant que centre de coordination. Toutefois, si la structure institutionnelle de la TTF se prête à la promotion de la coordination et de la complémentarité, son positionnement au sein d'un réseau complexe de relations exige des efforts continus pour gérer efficacement les partenariats, éviter les doubles emplois et tirer pleinement parti de son rôle de porte-parole dans l'architecture mondiale des politiques relatives aux enseignants.

27. Le Plan stratégique et sa théorie du changement sont pleinement alignés sur les programmes mondiaux et sont généralement considérés comme reflétant leurs priorités principales.

Le Plan stratégique actuel met l'accent sur le plaidoyer, sur la production et la diffusion de connaissances et sur les échanges sur les politiques prometteuses. Ces axes d'action figurent également parmi les principales « *raisons d'être* » de la participation des membres à la TTF (voir la Figure 3 ci-dessus). Pour de nombreux informateurs ayant participé à l'évaluation, la TTF est utile car elle aborde les enjeux liés aux enseignants, ses messages sont clairs et elle sait s'adapter à l'évolution des défis et des priorités des enseignants. Ils ont notamment salué les activités de production de connaissances de la TTF, qui revêtent une grande importance pour d'autres partenaires du secteur de l'éducation tels que le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations

d'urgence (INEE), Éducation sans délai (ECW), et le GPE, et qui s'avère utile pour leurs délibérations sur les priorités et la compréhension des questions clés. Il est également admis que la TTF a mis en évidence et souligné des questions émergentes, par exemple à travers ses travaux sur l'intelligence artificielle (IA) et de l'attention qu'elle porte aux enseignants exerçant en milieu rural.

28. Le Plan stratégique est reconnu pour s'appuyer sur l'apprentissage et l'expérience. Toutefois, l'abandon du soutien aux pays au profit des échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses ne fait pas l'unanimité. Le Plan stratégique 2022-2025 est considéré comme une réponse aux principaux points faibles mis en évidence lors de l'évaluation précédente. Toutefois, l'abandon du soutien aux pays au profit des échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses dans le cadre de l'axe d'action 3 a réduit la pertinence directe de la TTF en regard des priorités exprimées par les acteurs nationaux. Les possibilités d'accroître la participation, la prise d'initiative et la convergence des membres de la TTF en appui aux processus nationaux sont perçues comme ayant diminué. De nombreux informateurs ont plaidé pour que la TTF tienne compte des priorités des pays membres afin d'améliorer les efforts déployés à travers le monde. Comme l'a indiqué un informateur clé régional : « *Les ambitions sont très nobles... mais d'un point de vue opérationnel, la TTF semble très discrète. Nous ne percevons pas la présence de la TTF sur le plan opérationnel au niveau national*²⁵. » La question d'évaluation 3 montrera qu'il existe des possibilités d'alignement et de synergies entre les membres à l'appui des processus politiques au niveau national qui ne sont pas suffisamment facilités et soutenus par les membres.

29. Les engagements de la TTF ne bénéficient pas d'une priorité et d'une orientation stratégique suffisantes. Dans l'ensemble des groupes de parties prenantes, les problèmes liés à la définition des priorités, à la dispersion des efforts et au manque d'orientation stratégique dans la pratique constituent une préoccupation majeure : « *La TTF fait tant de choses... Je pense qu'il faudrait se concentrer davantage sur certains aspects* » et « *Les efforts sont trop dispersés, ce qui réduit l'impact stratégique des actions de la TTF* ». Les informateurs clés ont notamment suggéré de recentrer l'assistance technique sur un groupe de pays sélectionnés dont les besoins sont les plus importants et d'axer la mobilisation mondiale sur un petit nombre de possibilités de plaidoyer essentielles²⁶.

3.3 Question d'évaluation 3 : Quels progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique ? (Efficacité)

Finding 3. La TTF a considérablement progressé dans la réalisation de ses priorités stratégiques, notamment en ce qui concerne les activités de plaidoyer et de production de connaissances à l'échelle mondiale, avec des synergies croissantes. Son soutien aux échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses reste modeste.

30. La TTF a réussi à consolider sa position au niveau mondial et à remplir ses fonctions stratégiques essentielles, tout en renforçant la participation de ses membres. Des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre et l'exploitation des synergies entre les priorités du Plan stratégique au niveau mondial, notamment en ce qui concerne la production de connaissances, le plaidoyer et la constitution de réseaux. Les perceptions des membres à l'égard du travail de la TTF ont été réévaluées dans le cadre de cette évaluation (Figure 4 ci-dessous). Les

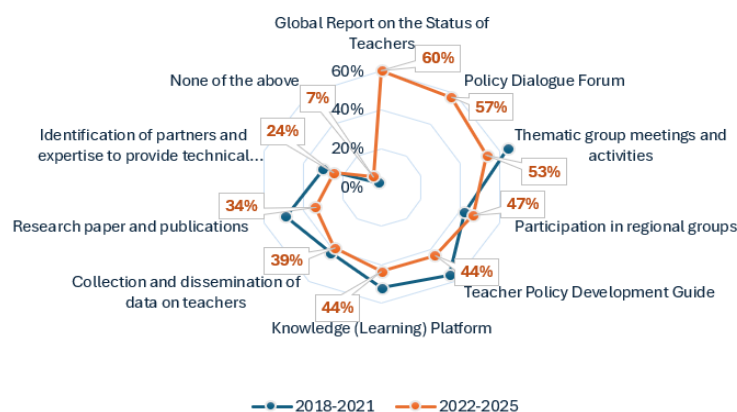
²⁵ Traduit du français.

²⁶ Entretiens avec des informateurs clés du personnel du Secrétariat

résultats de l'enquête montrent que les niveaux de participation aux activités de la TTF sont restés stables depuis le Plan stratégique précédent, les répondants continuant de considérer les mêmes activités de base comme bénéfiques. Deux récents ajouts à l'enquête, le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant (produit pour la première fois au cours de la période couverte par ce Plan stratégique) et le Forum de dialogue politique (qui faisait partie intégrante de toutes les stratégies précédentes mais qui n'avait pas été couvert par l'enquête auprès des membres de 2021) ont été les plus fréquemment cités pour leur importance. Ce constat est conforme aux données qualitatives recueillies dans le cadre de cette évaluation²⁷. Près des trois quarts des répondants à l'enquête menée auprès des membres (soit 74 %) ont déclaré bénéficier d'au moins trois des principales activités de la TTF, ce qui suggère de fortes complémentarités entre les axes de travail de la TTF.

Figure 4 Participation aux activités, Plan stratégique 2018-2021 par rapport au Plan stratégique 2022-2025

Which of the following TTF activities and/or outputs you have directly benefitted from or participated in?



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 12

Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant

Finding 4. Le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant est devenu une ressource de référence régulièrement citée. Il recense et analyse les données et les informations mondiales afin d'éclairer les politiques relatives aux enseignants, met en lumière les principaux défis et accroît la visibilité des enjeux liés à l'enseignement, malgré certaines limites en ce qui concerne les données régionales et sa portée linguistique.

31. **Le Rapport mondial sur les enseignants, qui a été publié pour la première fois en 2024, constitue une innovation majeure dans le cadre du Plan stratégique actuel (axe d'action 1) et est largement considéré comme une réalisation phare de la TTF.** Le rapport, qui a été élaboré en réponse à l'absence d'examen mondial complet et officiel des progrès réalisés à l'égard des enseignants dans le cadre de l'ODD 4.c, est rapidement devenu une source de données faisant autorité pour le plaidoyer et le dialogue politique. De nombreux informateurs ont souligné son influence considérable et mis en évidence le rôle déterminant qu'il joue en plaçant les pénuries d'enseignants, la professionnalisation et la planification du personnel éducatif au centre des

²⁷ Entretiens avec des informateurs clés et discussions de groupe

discussions nationales et internationales sur l'éducation²⁸. Le rapport a contribué de manière significative à faire avancer le plaidoyer au niveau mondial²⁹. Ses appels clairs à l'action, notamment en faveur d'une augmentation des investissements dans l'éducation et de la révision des instruments internationaux des Nations Unies pour la profession enseignante, ont été largement relayés lors des forums de haut niveau, notamment à l'occasion de la Réunion mondiale sur l'éducation de 2024 qui s'est tenue à Fortaleza, au Brésil³⁰.

32. **D'un point de vue stratégique, le rapport a permis de positionner la TTF en tant qu'autorité de rassemblement et entité de réflexion sur les questions relatives aux enseignants.** Sa publication a considérablement renforcé la visibilité de la TTF et a constitué un point de référence central pour les membres et les partenaires. La création récente d'un comité de rédaction dirigé par les membres marque une évolution prometteuse vers une meilleure appropriation du contenu phare par les membres, renforçant ainsi l'objectif de la TTF de devenir une plateforme axée davantage sur les membres³¹.

33. Le rapport a été particulièrement utile lors des phases de diagnostic et de formulation des processus d'élaboration des politiques nationales relatives aux enseignants et a soutenu les activités de plaidoyer. **Il a en outre contribué aux progrès vers la réalisation de trois objectifs principaux : renforcer les capacités de diagnostic, encourager l'adoption des politiques et promouvoir le plaidoyer**³². Le rapport fournit des éléments de preuve irréfutables de la pénurie mondiale d'enseignants (44 millions d'enseignants seront nécessaires d'ici à 2030) et a contribué à replacer les défis propres à chaque pays dans le cadre de tendances mondiales plus larges. Cette fonction de diagnostic a permis de renforcer la planification fondée sur les données et de fournir un cadre de référence essentiel pour l'élaboration des politiques nationales. Son utilité est attestée par un certain nombre d'exemples dans des pays tels que le Burkina Faso, la Mauritanie et la République démocratique populaire lao³³. Comme l'a expliqué un point focal de la TTF de l'UNESCO, « *Le rapport a eu une incidence sur les politiques nationales dès la fin de sa rédaction...* ». Cependant, le manque de données ventilées aux niveaux régional et national limite sa pertinence directe pour l'élaboration de politiques au niveau national, en particulier dans les contextes où les systèmes éducatifs sont très localisés. En outre, bien qu'il soit disponible en six langues (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et portugais), l'accessibilité linguistique limite encore la mobilisation des pays qui utilisent d'autres langues.

²⁸ MN004

²⁹ Entretiens avec des informateurs clés, discussions de groupe, enquête auprès des membres, enquête sur l'impact dans les pays

³⁰ UNESCO, 2024

³¹ La TTF a constitué un comité de rédaction pour le Rapport mondial sur les enseignants (2024-2027) qui veillera à ce que ce rapport soit conforme aux cadres stratégiques, notamment le Cadre d'action Éducation 2030 et la cible 4.c des ODD. Les principales responsabilités du Comité consistent à définir les priorités de recherche, à valider les méthodologies et à garantir que le rapport reflète des recommandations concrètes et de qualité.

³² Entretiens avec des informateurs clés, discussions de groupe et enquête sur l'impact dans les pays

³³ UNESCO, 2024

Forum de dialogue politique

Finding 5. Le Forum de dialogue politique constitue une plateforme à fort impact qui facilite les échanges sur les politiques, la recherche de consensus et la visibilité des questions relatives aux enseignants. Il convient notamment de noter son alignement stratégique sur des initiatives phares telles que le Rapport mondial sur les enseignants. Des défis subsistent en ce qui concerne les mécanismes de suivi, la fréquence et l'approfondissement de la participation au niveau des pays.

34. **Le Forum de dialogue politique est une initiative phare de la TTF et un mécanisme clé pour faire avancer la réalisation de ses objectifs de plaidoyer au niveau mondial dans le cadre de l'axe d'action 2.** Un forum de dialogue politique a été organisé en Afrique du Sud durant la période d'évaluation. Il portait notamment sur l'amélioration de l'attractivité de la profession, la lutte contre la pénurie mondiale d'enseignants et la reconnaissance de l'enseignement comme bien public mondial. Le Forum a donné lieu à la formulation de recommandations concrètes à l'attention des gouvernements, des partenaires de développement et de la société civile, portant sur des thèmes tels que les innovations dans les politiques relatives aux enseignants, la formation des enseignants et les pratiques pédagogiques.

35. **Le Forum de dialogue politique a généré un élan et de la visibilité.** Le Forum de dialogue politique 2024 a réuni plus de 400 participants venus des cinq continents et a été suivi par 500 personnes en ligne. Une campagne menée sur les médias sociaux avant, pendant et après le Forum de dialogue politique a généré plus de 66 000 impressions et a permis d'augmenter l'engagement de 29 % par rapport à l'édition précédente³⁴. Le Forum a abordé les questions relatives aux enseignants aux niveaux national et international. Par exemple, l'Union africaine a profité de l'événement pour lancer des consultations sur sa nouvelle stratégie continentale en matière d'éducation. Le forum a été l'occasion pour l'Union européenne (UE) de lancer un nouveau mécanisme de financement, tandis que les parties prenantes en Afrique du Sud ont observé une augmentation notable de la sensibilisation nationale au travail de la TTF à la suite de l'événement^{35,36,37}.

36. **Le Forum de dialogue politique a réuni des acteurs diversifiés, favorisant ainsi l'apprentissage entre pairs et l'alignement stratégique.** Les membres ont apprécié la possibilité d'échanger avec d'autres groupes thématiques, l'ensemble des membres de la TTF et les acteurs du secteur dans le pays, y compris des chefs d'établissement. Les précédents forums, qui se sont tenus au Rwanda en 2021 et à Dubaï en 2019, ont également été cités comme de précieux moments d'échanges entre pairs. L'alignement du Forum de dialogue politique 2024 sur le Rapport mondial sur les enseignants a été largement reconnu comme un exemple fort de plaidoyer intégré, de production de connaissances et d'échanges sur les politiques prometteuses. Les parties prenantes ont également souligné le rôle essentiel du Secrétariat dans l'élaboration de l'ordre du jour, le soutien à une participation élargie et l'amélioration de la visibilité et de l'impact des résultats grâce à des efforts de communication efficaces.

³⁴ TTF, 2025b

³⁵ Entretiens avec des informateurs clés

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

37. **Il n'existe pas encore de mécanisme de suivi structuré permettant de contrôler l'adoption et la mise en œuvre des résultats du forum au niveau national.** Il est possible d'évaluer plus précisément le degré de mise en œuvre des recommandations en matière de politiques du Forum de dialogue politique. En outre, alors que le passage à un format semestriel visait à permettre une collaboration stratégique plus approfondie, certaines parties prenantes ont estimé que la réduction de la fréquence limitait la continuité et affaiblissait la réactivité face aux questions émergentes. Des consultations régionales ou thématiques intermédiaires, planifiées de manière stratégique et en lien avec une stratégie cohérente pour l'axe d'action 3, ont été suggérées en complément du Forum de dialogue politique. Bien que de telles consultations aient lieu, elles ont été jugées insuffisamment liées à une stratégie claire de participation régionale. Il est en outre possible de renforcer la participation des membres, en particulier des points focaux nationaux, à l'élaboration de l'ordre du jour, à l'animation des séances et au partage des innovations nationales.

Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

Finding 6. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante joue un rôle déterminant dans la formulation des politiques nationales relatives aux enseignants. Il propose un cadre structuré et facilement adaptable qui a aidé les pays à élaborer des stratégies plus complètes et fondées sur des données probantes. Son impact à plus long terme sur la mise en œuvre reste inégal en raison de contraintes systémiques et de problèmes contextuels.

38. **Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est resté au cœur du soutien apporté par la TTF aux pays dans l'élaboration, la révision et la mise en œuvre des politiques nationales relatives aux enseignants.** Élaboré à l'origine dans le cadre du Plan stratégique 2014-2016 puis mis à l'essai dans plusieurs pays au cours des années qui ont suivi, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante relève de l'axe d'action 1 mais est directement lié à l'axe d'action 3 relatif aux échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante fournit un cadre structuré et fondé sur des données probantes pour faciliter l'élaboration de politiques holistiques relatives aux enseignants. Il est organisé autour de neuf dimensions politiques essentielles, dont le recrutement, la formation, l'affectation, la rémunération et la gouvernance.

39. **Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est largement utilisé et perçu comme un outil précieux.** Selon les rapports de la TTF, l'utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a dépassé les objectifs du Plan stratégique, avec 11 pays atteints en 2024, contre 9 en 2023. Dans des pays tels que le Bénin, le Burkina Faso, le Ghana, le Mali, la Mauritanie, le Niger, la République démocratique populaire lao, le Tchad, le Yémen et la Zambie, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a servi de référence de base dans l'élaboration des politiques nationales relatives aux enseignants.

40. **Ce Guide a aidé les pays à identifier les lacunes et à définir des plans de mise en œuvre ainsi que des scénarios chiffrés et des cadres de suivi.** En République démocratique populaire lao, par exemple, la stratégie nationale pour les enseignants, élaborée avec le soutien du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante, inclut les coûts opérationnels et fournit un cadre pour mobiliser les fonds des donateurs. Au Mali, les discussions autour de la politique relative aux enseignants, orientées par le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante, ont conduit les parties prenantes s'associer plus étroitement au ministère des Finances pour plaider en faveur d'une augmentation des allocations budgétaires. La réussite de la mise en œuvre du Guide pour

l'élaboration d'une politique enseignante s'explique par plusieurs facteurs favorables qui sont décrits dans l'Box 2 ci-dessous.

41. La valeur ajoutée du Guide réside dans sa capacité à soutenir les processus d'élaboration des politiques nationales grâce à des étapes clairement définies, à des modèles d'analyse de la situation, et à des conseils sur l'évaluation des coûts des politiques et la planification de leur mise en œuvre. Au fil du temps, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été enrichi de modules supplémentaires, notamment sur la planification adaptée aux situations de crise³⁸. Au moment de l'évaluation, des modules supplémentaires relatifs à l'évaluation des coûts des politiques relatives aux enseignants et à la gestion des enseignants dans les zones rurales étaient en cours d'élaboration.

Box 2 Facteurs favorables à la réussite du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

- Soutien consultatif, notamment par l'intermédiaire d'experts spécialisés dans les politiques relatives aux enseignants
- Appui technique et en matière de plaidoyer du Secrétariat de la TTF
- Forte coordination au niveau national par les bureaux de pays de l'UNESCO et liens avec les bureaux régionaux de l'UNESCO
- Synergies avec les programmes plus généraux de l'UNESCO
- Réalisation d'une analyse de la situation nationale dès le début du processus

Source : entretiens avec des informateurs clés dans le cadre de l'évaluation

Plateforme de connaissances

Finding 7. La Plateforme de connaissances de la TTF est devenue un référentiel important de ressources et d'outils liés aux enseignants, témoignant d'une production soutenue de contenu et d'une orientation stratégique vers des politiques fondées sur des données probantes et l'apprentissage entre pairs. Toutefois, les problèmes liés à l'engagement des utilisateurs, à l'accessibilité et au manque de clarté quant au public ciblé ont limité son utilisation, en particulier au niveau national.

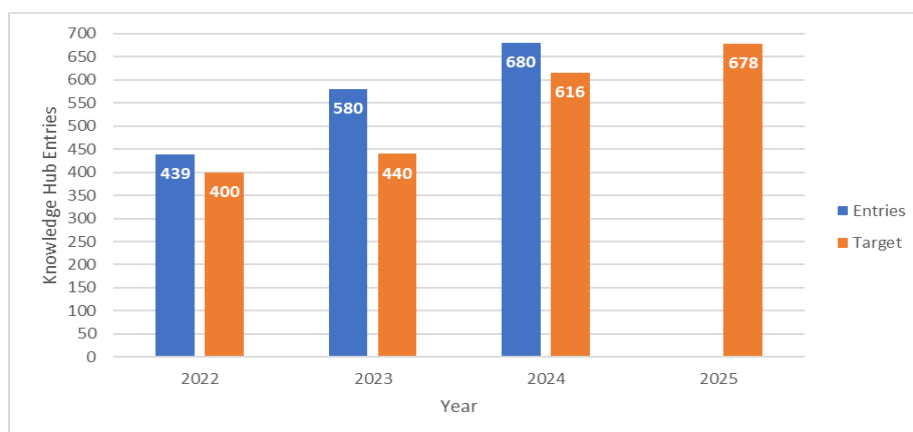
42. La Plateforme de connaissances est au cœur des efforts déployés par la TTF dans le cadre de l'axe d'action 1. Initialement lancée dans le cadre du Plan stratégique 2018-2021, puis maintenue dans le cycle 2022-2025 actuel, la Plateforme a été mise au point en réponse à la demande de longue date des membres de disposer d'un espace centralisé et accessible pour y héberger des connaissances et des outils relatifs aux enseignants. La Plateforme comprend un site Web public hébergeant la Plate-forme de connaissances, un Centre de ressources pour les enseignants et un espace de travail privé pour les membres, conçu pour favoriser la collaboration entre pairs et le partage de documents. Ces composantes ont été pensées de manière à constituer un outil multilingue, multifonctionnel et centré sur l'utilisateur, destiné à soutenir la conservation, la diffusion et l'apprentissage des connaissances à l'échelle mondiale. Elles contribuent ainsi à l'axe d'action 1, aux activités de plaidoyer prévues au titre de l'axe d'action 2 et aux échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses relevant de l'axe d'action 3.

43. Grâce au renforcement des capacités du Secrétariat, la production de contenu pour la Plateforme de connaissances a progressé. Les objectifs en matière de contenu ont été dépassés au cours des années successives du Plan stratégique (Figure 5). Créé en 2023, le Centre de

³⁸ Ce module a été ajouté en 2021.

ressources pour les enseignants a atteint son objectif pour 2024, à savoir proposer 116 ressources axées sur la pratique et destinées aux professionnels de l'enseignement. Ces réalisations résultent pour l'essentiel du renforcement des capacités au sein du Secrétariat, comme le recrutement d'un éditeur de contenu pour la Plateforme de connaissances et l'augmentation des effectifs de l'équipe chargée des connaissances, portée de un à quatre membres, conformément aux dispositions de l'axe d'action 1. Un groupe de référence a soutenu le processus d'édition du contenu, garantissant ainsi l'alignement sur les priorités de la TTF et la pertinence thématique.

Figure 5 Entrées dans la Plate-forme de connaissances, 2022-2024



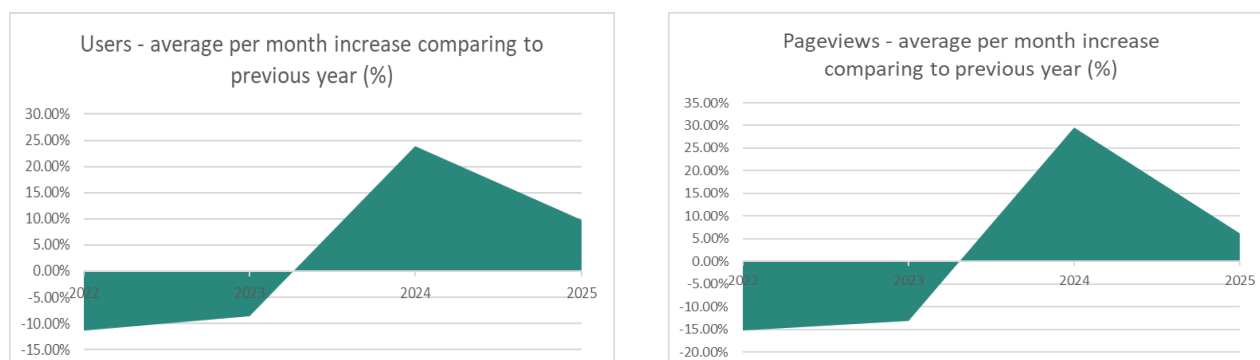
Source : cadres de résultats de la TTF, 2022-2024 ; TTF (2025), Rapport annuel 2024

44. **Toutefois, la participation à la plateforme reste inégale et son influence au niveau national est difficile à évaluer.** Bien qu'une nette augmentation du trafic ait été observée en 2024, en particulier lors d'événements majeurs de la TTF tels que le lancement du Rapport mondial sur les enseignants et le Forum de dialogue politique, les données suggèrent que l'engagement des utilisateurs reste superficiel. Google Analytics a montré une croissance du nombre d'utilisateurs (+24 %) et de pages consultées (+29,6 %) en 2024 (Figure 6), mais la durée moyenne des sessions était faible (1 à 3 secondes) et les taux de rebond des années précédentes (2022-2023) étaient constamment élevés (85-92 %). Ces tendances indiquent une interaction limitée avec le contenu et une navigation minimale au-delà des pages d'accueil^{39,40}.

³⁹ Données communiquées par le Secrétariat de la TTF sur les performances de la Plate-forme de connaissances pour la période 2021-2025.

⁴⁰ Une erreur de configuration dans l'application dorsale de la Plateforme de connaissances peut nuire à l'exactitude des données relatives à la durée des séances et au taux de rebond, car elle pourrait empêcher Google Analytics 4 de recevoir des informations complètes.

Figure 6 Utilisateurs de la Plateforme de connaissance et pages consultées – augmentation moyenne par mois par rapport à l'année précédente (en pourcentage)



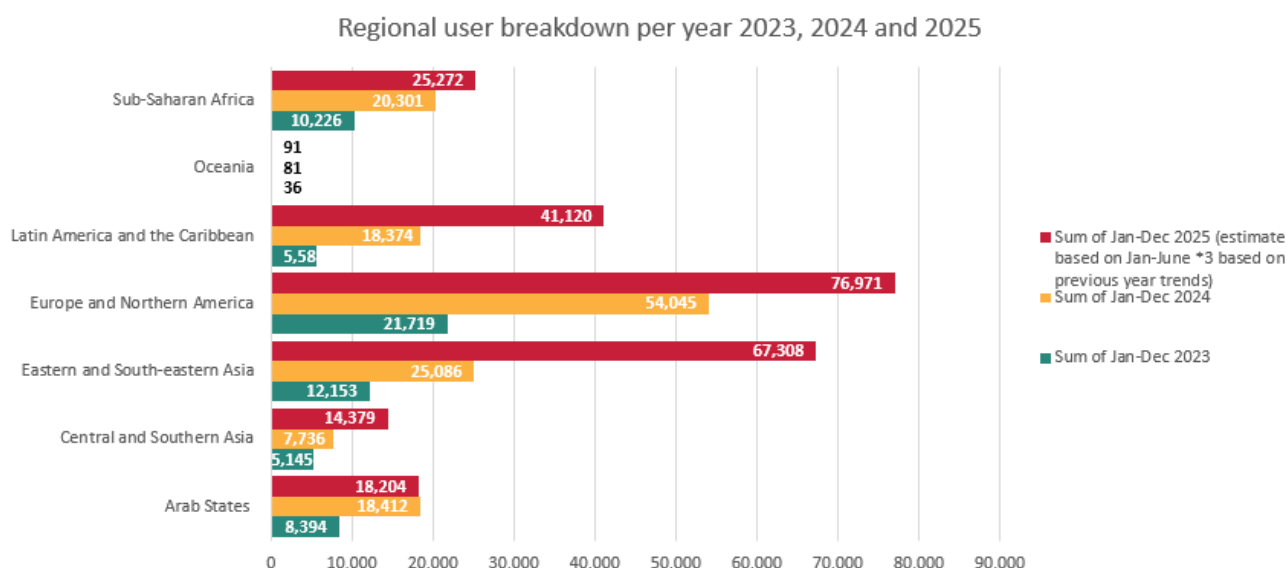
Source : Secrétariat de la TTF

45. Les tendances à long terme et l'évaluation des performances d'une année sur l'autre ne peuvent pas être étudiées en raison de la transition vers une autre plateforme en 2023⁴¹. Aucune information n'est par ailleurs disponible sur la création de comptes, les taux d'activité ou les niveaux d'engagement au sein de l'espace de travail des membres.

46. **La répartition régionale des utilisateurs de la Plate-forme de connaissances de la TTF entre 2023 et 2025 révèle des disparités géographiques marquées dans l'utilisation de la plateforme, ainsi qu'une croissance significative d'une année sur l'autre dans plusieurs régions** (Figure 7). L'Europe et l'Amérique du Nord ont enregistré les niveaux d'engagement les plus élevés, avec un nombre d'utilisateurs passant d'environ 15 000 en 2023 à environ 77 000 en 2025. Cette hausse est probablement portée par la visibilité gagnée lors des principaux événements de la TTF en 2024, comme le Forum de dialogue politique et le Rapport mondial sur les enseignants. L'Asie de l'Est et du Sud-Est a également connu une croissance constante, et devrait compter 68 000 utilisateurs d'ici à 2025. En revanche, des régions telles que l'Océanie, l'Asie centrale et l'Asie du Sud et les États arabes ont enregistré une croissance limitée et des niveaux d'utilisation constamment inférieurs, ce qui laisse supposer l'existence d'obstacles à l'accès ou de faibles niveaux d'engagement régional.

⁴¹ Le passage d'Universal Analytics (G3) à Google Analytics (G4) à la mi-2023 a introduit des discontinuités dans les données, ce qui complique le suivi de l'utilisation et l'élaboration d'analyses de tendances. Les efforts déployés par le Secrétariat pour demander un tableau de bord au développeur précédent n'ont pas abouti, ce qui a entraîné une lacune importante dans le suivi des performances et l'apprentissage.

Figure 7 Répartition des utilisateurs régionaux de la Plate-forme de connaissances par année (2023, 2024 et 2025)



Source : Secrétariat de la TTF

47. **Au niveau national, la connaissance et l'utilisation de la Plateforme sont limitées. Les exigences et les obstacles en matière de connexion constituent d'importantes contraintes.** Si 66 % des répondants à l'enquête menée auprès des membres ont mentionné l'accès à « des connaissances de pointe » comme un facteur de motivation pour participer à la TTF (Figure 27, Annex 6), seuls 44 % d'entre eux ont déclaré avoir directement utilisé la Plateforme de connaissances ou en avoir bénéficié (Figure 35, Annex 6). De même, seulement 58 % des répondants à l'enquête sur l'impact dans les pays ont cité « l'accès à des connaissances et à des orientations » comme l'un des atouts de la TTF (Figure 50, Annex 7). De nombreux informateurs clés, en particulier dans les contextes nationaux, n'utilisaient pas le contenu ou les fonctions de la Plateforme ou ne les connaissaient pas. Les obstacles à l'accès, comme les exigences de connexion, la faible convivialité et les contraintes linguistiques, ont été fréquemment cités. La Plateforme est disponible en quatre langues (anglais, français, espagnol, arabe), mais cela ne suffit pas à garantir l'inclusion, car de nombreux documents ne sont disponibles qu'en anglais.

48. **Il demeure difficile de savoir si la Plateforme de connaissances est principalement destinée aux décideurs politiques, aux professionnels de l'éducation ou à ces deux groupes.** Plusieurs répondants se sont inquiétés du manque de clarté quant au public ciblé. Ce manque de clarté réduit son utilité pour les différents segments d'utilisateurs et peut contribuer à l'impression que la ressource est sous-utilisée. Certaines parties prenantes ont recommandé que la Plateforme édite un contenu plus concret et adapté au contexte, en s'appuyant notamment sur des données régionales ou des exemples nationaux susceptibles d'éclairer la prise de décision au niveau national.

Espaces régionaux d'apprentissage par les pairs

Finding 8. Les espaces régionaux d'apprentissage par les pairs favorisent des échanges contextualisés sur les politiques et la coopération Sud-Sud, mais leur mise en œuvre a été limitée. L'apprentissage par les pairs se fait généralement de manière informelle ou en dehors des structures de la TTF en raison d'une faible coordination, d'une participation insuffisante et d'un manque d'alignement stratégique sur le programme global de la TTF.

49. Dans le cadre de l'axe d'action 3, les espaces régionaux d'apprentissage par les pairs sont destinés aux échanges mutuels, favorisent la coopération Sud-Sud et encouragent l'adaptation contextuelle des bonnes pratiques et des normes communes. Cette approche reconnaît que les pays confrontés à des défis similaires peuvent souvent plus efficacement apprendre les uns des autres, en particulier lorsque les solutions sont partagées d'une manière qui respecte les contextes et les capacités locaux.

50. **Des efforts ont été déployés pour systématiser et renforcer la collaboration régionale, mais les résultats de la mise en œuvre des mécanismes régionaux d'apprentissage par les pairs sont restés limités. Parmi les efforts déployés figuraient des ateliers régionaux ciblés d'échange sur les politiques prometteuses, guidés par les consultations auprès des membres et les évaluations des besoins, des discussions en ligne asynchrones et des ateliers thématiques abordant des questions prioritaires telles que le perfectionnement professionnel des enseignants, les normes, le dialogue social et le leadership.** Malgré ces efforts, l'évaluation n'a identifié que quelques exemples réussis d'échanges de connaissances, de renforcement des capacités et de coordination entre les États membres⁴². Ainsi, la République démocratique populaire lao partage avec le Cambodge des enseignements et des conseils tirés de son expérience dans l'élaboration d'une politique nationale relative aux enseignants. Toutefois, cet échange est le fruit d'une relation bilatérale entre les points focaux des ministères de l'Éducation concernés et n'a pas été facilité par la TTF. Il n'a pas non plus fait appel au groupe régional de la TTF pour l'Asie et le Pacifique.

51. **La diffusion et la promotion du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante demeurent insuffisantes au niveau régional.** Le Plan stratégique envisageait l'apprentissage par les pairs au sein des groupes régionaux comme un mécanisme clé pour favoriser l'élaboration de politiques holistiques relatives aux enseignants. Bien que des efforts aient été déployés dans ce sens, comme la présentation du contenu du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et des enseignements tirés de son utilisation en Afrique subsaharienne lors de la 10^e conférence de la Fédération africaine des agences de régulation de l'enseignement (AFTRA)⁴³, ces initiatives semblent n'être menées que de manière ponctuelle. Des échanges régionaux systématiques et soutenus entre les pays utilisant le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante n'ont pas encore été pleinement réalisés.

⁴² TTF, 2023e ; TTF, 2024g ; TTF, 2025

⁴³ TTF, 2024g

Communication, visibilité et présence sur les médias sociaux

Finding 9. Malgré une visibilité accrue grâce à des événements mondiaux très médiatisés, les efforts de communication et de sensibilisation de la TTF restent inégaux. Ils sont marqués par une résonance limitée aux niveaux régional et national, une mobilisation modérée sur les médias sociaux et des lacunes majeures en matière d'accessibilité linguistique et de ciblage des actions de sensibilisation.

52. Les efforts de communication, de visibilité et de sensibilisation de la TTF ont été modérément efficaces. La visibilité s'est accrue dans certains espaces éducatifs mondiaux, notamment grâce à des événements très médiatisés.

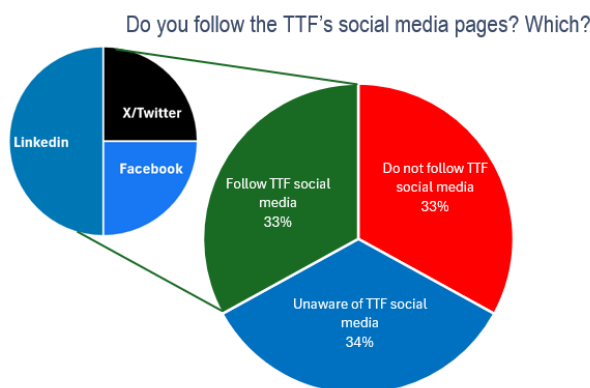
53. Le Secrétariat a fait preuve d'une forte présence lors d'événements mondiaux de haut niveau, notamment les Forums de dialogue politique et la Journée mondiale des enseignant(e)s. Cependant, la sensibilisation générale au rôle et aux activités de la TTF reste limitée, en particulier aux niveaux régional et national. Les réponses recueillies dans le cadre de l'enquête auprès des membres suggèrent que si les supports de communication et l'image de marque sont généralement bien perçus, leur portée et leur résonance varient considérablement en fonction du type de membre et de la région géographique.

54. Dans l'enquête menée auprès des membres, 50 % des répondants estimaient que les canaux de communication et l'image de marque de la TTF étaient « modérément efficaces » pour promouvoir la mission et les activités de l'organisation, tandis que 33 % les jugeaient « très efficaces » (Figure 30, Annex 6). Il est toutefois important de noter que la perception de l'efficacité est étroitement liée au niveau d'engagement des membres. Les représentants des gouvernements nationaux, en particulier, étaient plus à même de considérer que les communications étaient inefficaces ou peu efficaces. Ce groupe était aussi nettement moins susceptible de suivre la TTF sur les médias sociaux, ce qui suggère une lacune dans l'engagement ciblé et l'accessibilité de ce groupe.

55. La présence sur les médias sociaux reste modérée. LinkedIn est actuellement la plateforme la plus suivie par les membres, 70 % de ceux qui ont jugé les médias sociaux de la TTF « très pertinents » ayant indiqué qu'ils suivaient l'organisation sur cette plateforme (Figure 8 ci-dessous). Facebook et X/Twitter arrivent loin derrière, avec respectivement 40 % et 35 % des membres. Il convient de noter que seuls 24 % des abonnés sur les médias sociaux sont présents sur plusieurs plateformes, ce qui indique que chaque canal touche probablement un public distinct. Il importe donc de maintenir du contenu sur toutes les plateformes, même s'il est dupliqué.

56. L'enquête menée auprès des membres a révélé de graves lacunes en matière d'accessibilité linguistique et de visibilité. Aucun des répondants à l'enquête menée en français n'a déclaré suivre la TTF sur les médias sociaux, mettant ainsi en évidence la domination des communications numériques anglophones de l'organisation. En outre, environ un tiers de l'ensemble des répondants ignoraient que la TTF était présente sur les médias sociaux, ce qui suggère une faible visibilité des canaux existants et une intégration ou une sensibilisation limitée des nouveaux membres ou des membres périphériques.

Figure 8 Engagement des membres sur les médias sociaux de la TTF



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

57. **La participation au groupe de communication de la TTF est faible.** Seuls 22 % des répondants se sont identifiés comme des participants actifs, tandis que près d'un quart (23 %) ignoraient l'existence du groupe (Figure 31, Annex 6). Pourtant, toutes les personnes concernées estiment que les communications et l'image de marque de la TTF sont modérément efficaces ou très efficaces. Cela suggère qu'une collaboration plus approfondie avec le groupe pourrait avoir un effet positif sur la perception des efforts de communication de la TTF et permettre d'accroître la sensibilisation et la participation dans ce domaine.

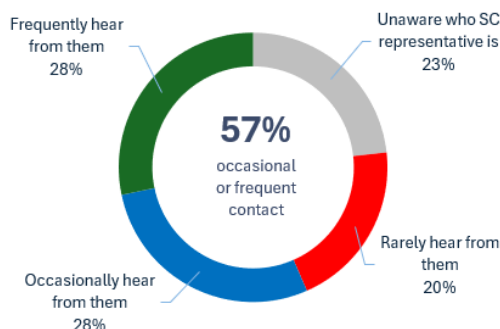
3.4 Question d'évaluation 4 : Dans quelle mesure la structure, les processus de gouvernance, les modalités de fonctionnement et la participation des membres permettent-ils de soutenir efficacement la TTF ? (Efficacité et efficience)

Finding 10. Les structures de base et les mécanismes de gouvernance de la TTF, y compris les dispositions d'hébergement de l'UNESCO, sont largement fonctionnels et ont permis de progresser dans la mise en œuvre du Plan stratégique, notamment grâce aux efforts d'un Comité directeur engagé et d'un Secrétariat compétent. Toutefois, l'efficacité globale est limitée par la participation inégale des membres, les ressources limitées et les lacunes en matière de coordination, notamment en ce qui concerne l'axe d'action 3.

58. **Le Comité directeur joue un rôle central dans l'orientation de la mise en œuvre du Plan stratégique de la TTF.** Un sous-ensemble de membres très actifs assure une direction cohérente et contribue à la prise de décisions stratégiques ainsi qu'à l'élaboration de programmes. Ces membres ont été fréquemment cités par les personnes interrogées comme ayant joué un rôle décisif dans le maintien de la dynamique et de l'importance de la TTF au niveau mondial. **Toutefois, les avantages procurés par ce noyau solide de dirigeants ne rayonnent pas encore pleinement dans l'ensemble du réseau.** La communication entre le Comité directeur et l'ensemble des membres a été décrite comme limitée et, parfois, incohérente (Figure 9 ci-dessous). Plusieurs parties prenantes ont souligné que les décisions prises au niveau du Comité directeur ne sont pas toujours communiquées de manière transparente ou partagées efficacement avec l'ensemble des membres, ce qui limite les possibilités d'adhésion et de participation.

Figure 9 Communication du Comité directeur

How satisfied are you with the communication by your Steering Committee member representative?



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

59. **Le Secrétariat de la TTF est considéré comme le moteur opérationnel du réseau, mais la coordination de l'axe d'action 3 s'avère incohérente et insuffisante.** Ses responsabilités, notamment la coordination quotidienne, le soutien technique, la mise en œuvre des activités principales et la liaison avec les membres, les partenaires et les autres parties prenantes, ont été très appréciées par les membres. Les contributions du Secrétariat sont particulièrement évidentes dans la fourniture et la diffusion des produits de connaissance dans le cadre de l'axe d'action 1 et dans les activités de plaidoyer au titre de l'axe d'action 2. Les parties prenantes soulignent à cet égard une coordination claire, un soutien opportun et une expertise technique approfondie. Au cours de la période d'évaluation, le Secrétariat est passé de 9 à 12 membres, dont quatre dans le cadre d'un contrat temporaire, avec l'ajout d'une expertise technique alignée sur les axes d'action 1 et 3, avant d'être ramené à 10. Cette hausse des effectifs a permis d'améliorer les capacités internes, notamment en ce qui concerne la production du Rapport mondial sur les enseignants et la coordination du groupe régional de l'Amérique latine et des Caraïbes⁴⁴. Néanmoins, certains défis restent à relever. Dans le cadre du Plan stratégique actuel, six membres du Secrétariat travaillent sur l'axe d'action 3, chacun d'entre eux dirigeant ou codirigeant un groupe régional. Toutefois, la coordination des activités menées au titre de cet axe d'action reste dispersée et incohérente. On observe par ailleurs une certaine ambiguïté au sein du Secrétariat quant à la direction de cet axe d'action et aux obligations redditionnelles associées⁴⁵.

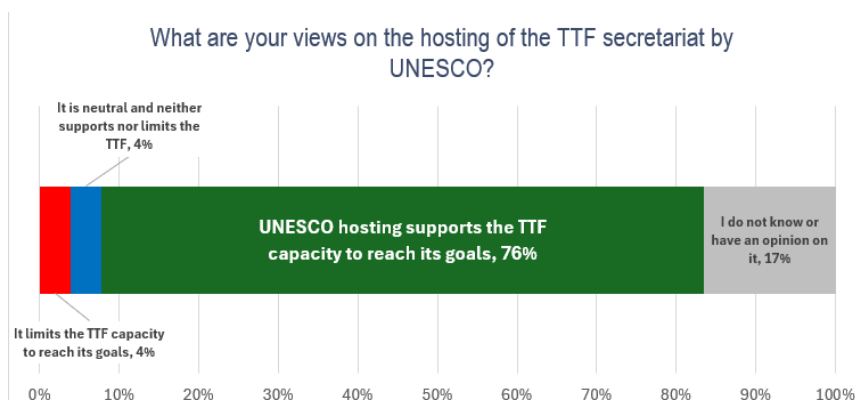
60. **L'hébergement institutionnel de la TTF par l'UNESCO est bénéfique. L'association avec une organisation internationale de premier plan garantit une efficience opérationnelle, un soutien administratif et une visibilité accrue.** De nombreuses parties prenantes considèrent que les dispositions d'hébergement sont essentielles à la crédibilité et à la stabilité de la TTF (Figure 10). Toutefois, l'évaluation a également mis en évidence des problèmes liés à la visibilité et à l'identité institutionnelle de la TTF, distincte de celle de l'UNESCO. Plus précisément, plusieurs répondants ont souligné que les communications externes et les processus de gouvernance étaient parfois ambigus, les limites entre le mandat et l'identité de la TTF et ceux de

⁴⁴ Au cours de la période d'évaluation, les effectifs du Secrétariat ont fluctué, passant de 9 à 12 personnes avant de redescendre à 10 personnes en 2025 en raison de contraintes budgétaires, notamment la résiliation d'un contrat d'expert technique. Bien que le nombre total d'employés soit officiellement de 10, seuls huit sont actuellement actifs, parmi lesquels deux travaillent à mi-temps ; plusieurs postes sont temporaires ou basés sur des contrats de services de conseil, ce qui implique de fréquentes ruptures de contrat et limite davantage la capacité globale du Secrétariat.

⁴⁵ Entretiens avec des informateurs clés aux niveaux mondial et national.

l'UNESCO n'étant pas toujours clairement définies. Bien que ces questions n'aient pas sensiblement entravé la mise en œuvre, il pourrait être utile de clarifier davantage la gouvernance indépendante et l'image de marque de la TTF, en particulier pour les parties prenantes externes et les membres potentiels.

Figure 10 Points de vue sur l'hébergement par l'UNESCO



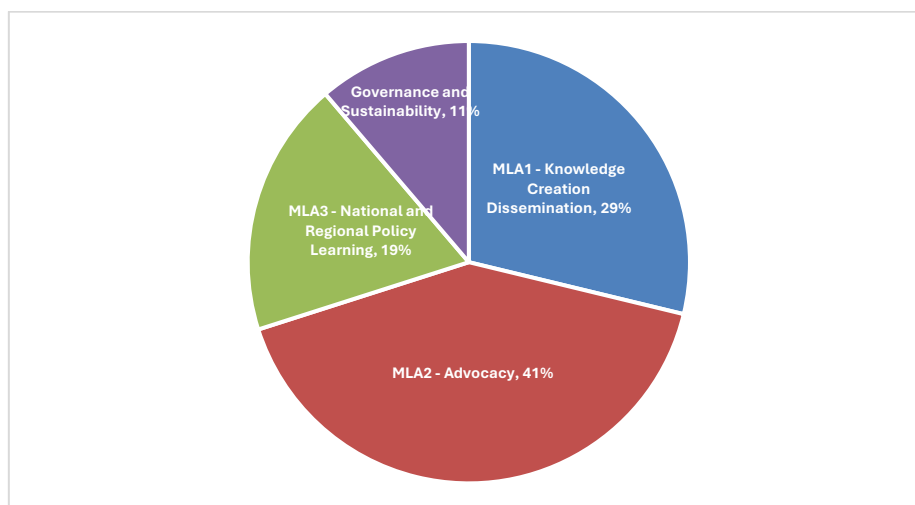
Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

Finding 11. Malgré des ressources limitées, la TTF a fait preuve d'une grande efficacité opérationnelle. Toutefois, il existe un risque de dispersion des ressources, et l'axe d'action 3 a été relativement peu doté en ressources. Les contraintes en matière de ressources auxquelles sont confrontés les membres expliquent en partie leur participation limitée, laquelle compromet l'efficacité du travail de la TTF.

61. **La TTF exerce ses activités dans des environnements systématiquement caractérisés par des ressources limitées.** Le contexte opérationnel du réseau a toujours été soumis à cette contrainte au cours des différentes périodes stratégiques. La TTF utilise un budget semestriel, qui est resté relativement stable au cours de la période couverte par le Plan stratégique, avec 2,96 millions de dollars É.-U. pour la période 2022-2023 et 2,69 millions de dollars É.-U. pour la période 2024-2025⁴⁶.
62. **Les ressources disponibles sont réparties de manière inégale entre les trois axes d'action. L'ampleur et la dispersion actuelles des programmes peuvent dépasser ce qu'il est raisonnablement possible d'accomplir sans redéfinir les priorités ou mobiliser des ressources supplémentaires.** Les ressources financières et humaines sont principalement affectées aux axes d'action 1 et 2, chacun étant coordonné par un membre spécifique du Secrétariat. L'axe d'action 3 continue d'être relativement sous-financé et sous-doté en ressources, et plusieurs personnes au sein du Secrétariat sont chargées d'assurer sa coordination, ce qui nuit à sa mise en œuvre (Figure 11). En outre, la portée géographique et programmatique des activités exerce une pression considérable sur un budget restreint. Si le modèle allégé de la TTF favorise la flexibilité et la réactivité, il souligne également l'importance d'aligner l'ambition sur les capacités afin de garantir une mise en œuvre durable et équilibrée dans tous les domaines du Plan stratégique.

⁴⁶ TTF, 2024g ; TTF, 2025

Figure 11 Budget des activités en pourcentage du budget total (2022-2025)

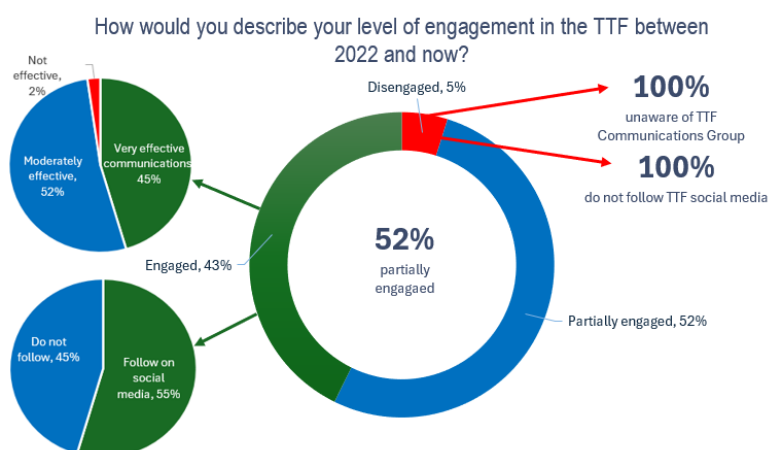


Source : TTF (2024), Rapport annuel 2023 ; TTF (2025) Rapport annuel 2024

63. **Malgré ces limitations, la TTF se distingue par son efficacité opérationnelle.** Les parties prenantes ont souvent souligné la capacité du Secrétariat à obtenir un large éventail de résultats, à faciliter la coordination entre des partenaires diversifiés et à maintenir la dynamique dans les différents domaines de travail, malgré des ressources limitées. La capacité à « faire plus avec moins » a été considérée comme une caractéristique distinctive du travail de la TTF et un témoignage du dévouement et du professionnalisme du Secrétariat.

64. **La faible participation des membres continue de compromettre l'efficacité du travail de la TTF.** La participation des membres varie considérablement au sein de la TTF. Un petit groupe de membres très engagés participe activement aux processus de mise en œuvre et collabore avec le Secrétariat. Ces membres offrent un leadership et assurent la continuité des activités, et façonnent souvent le programme stratégique global de la TTF. Toutefois, comme l'a montré l'enquête menée auprès des membres, la plupart d'entre eux ne participent que partiellement, voire pas du tout, au travail de la TTF (Figure 12). Bien que le Secrétariat se soit efforcé de diffuser des informations et d'encourager la participation, ces efforts n'ont pas donné lieu à une participation systématique ou généralisée.

Figure 12 enquête auprès des membres – niveau de participation des membres

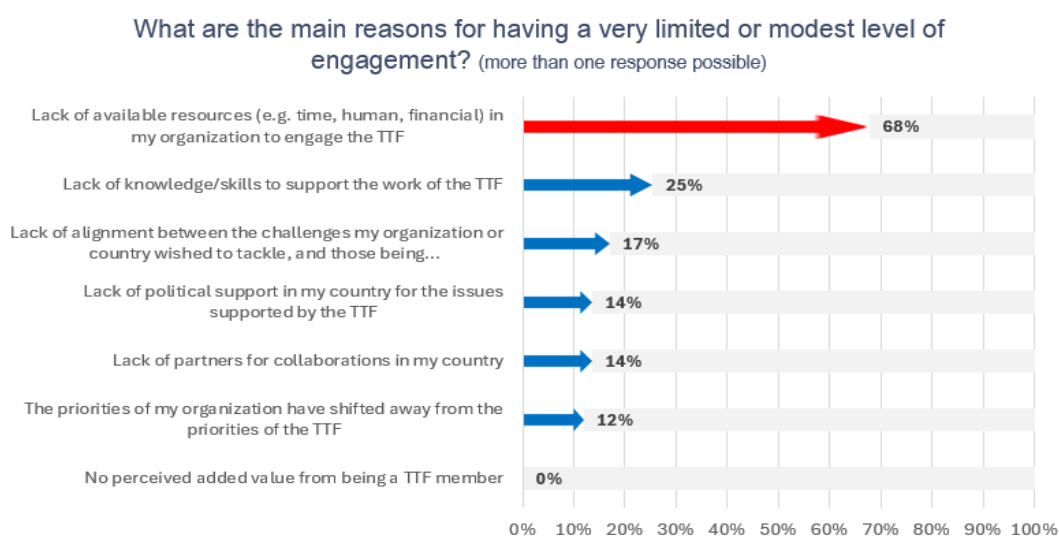


Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

65. Le manque de ressources (temps, ressources humaines, ressources financières) constitue un obstacle majeur à la participation des membres aux activités de la TTF.

L'enquête menée auprès des membres a notamment étudié les facteurs de cette faible participation (Figure 13). Toutefois, la TTF a récemment pris une mesure constructive pour renforcer la participation et l'appropriation des membres en créant le comité de rédaction mentionné précédemment, chargé d'élaborer le Rapport mondial sur les enseignants. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer les résultats de cette initiative, elle s'inscrit dans une démarche prometteuse visant à renforcer les processus participatifs et à adopter une approche de la mise en œuvre davantage axée sur les membres. Si elles sont soutenues et gérées efficacement, de telles initiatives pourraient contribuer à modifier le modèle de mise en œuvre de la TTF, qui passerait d'un modèle accordant une place prépondérante au Secrétariat à un modèle dans lequel les membres jouent un rôle plus actif et plus visible dans la définition et la réalisation des principaux résultats.

Figure 13 Facteurs d'une faible participation des membres



Source : enquête auprès des membres 2025, n = 121

3.5 Question d'évaluation 5 : La TTF favorise-t-elle les échanges sur les politiques prometteuses et contribue-t-elle à l'évolution des politiques au niveau national ? (Progrès réalisés en vue des impacts escomptés)

Finding 12. Des données attestant des progrès réalisés sur le plan des échanges sur les politiques prometteuses, notamment en ce qui concerne la sensibilisation aux questions relatives aux enseignants, ainsi que de l'adoption de cadres et de ressources mondiaux, sont enregistrées dans plusieurs pays. Toutefois, les éléments de preuve démontrant des changements concrets dans les politiques sont inégaux d'un pays à l'autre, et ces changements ne sont pas tous induits dans la même mesure par la TTF.

66. Cette question d'évaluation examine l'impact émergent des engagements de la TTF, et plus particulièrement les éléments de preuve attestant que la TTF a favorisé les échanges sur les politiques prometteuses et contribue à l'évolution des politiques au niveau des pays. Elle étudie les effets généraux de la TTF au niveau national, comme en témoignent les données recueillies au moment de la collecte. Ces effets peuvent refléter des processus et des contributions antérieurs ou amorcés au cours de la période précédant celle couverte par le Plan stratégique actuel. Les entretiens au niveau national se sont concentrés sur 10 pays⁴⁷ et comprenaient un examen documentaire. L'impact émergent a également été étudié par l'intermédiaire d'une enquête menée dans huit pays⁴⁸, et dont les résultats sont présentés à l'Annex 7.

Progrès réalisés par les pays concernant les enjeux liés aux enseignants.

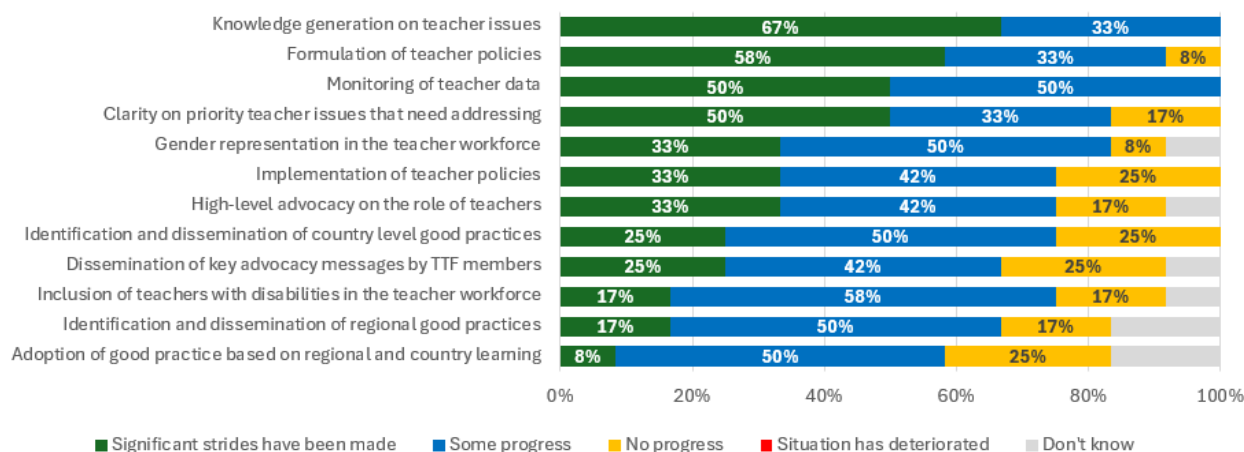
67. **Dans tous les pays, l'environnement général dans lequel évoluent les enseignants s'est amélioré.** Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur l'impact dans les pays ont été invitées à faire part de toute amélioration qu'elles ont pu constater dans leur propre pays dans différents domaines. Le domaine qui a enregistré la plus forte progression est la « production de connaissances sur les questions relatives aux enseignants », 67 % des répondants estimant que « des progrès significatifs ont été réalisés ». Des progrès notables ont également été signalés dans les domaines suivants : « élaboration de politiques relatives aux enseignants », « suivi des données relatives aux enseignants » et « clarification des questions prioritaires à traiter concernant les enseignants ». Les répondants n'ont en aucun cas jugé que la situation s'était détériorée (Figure 14). Le domaine dans lequel les progrès ont été jugés les plus limités est celui de l'« adoption de bonnes pratiques fondées sur les enseignements tirés au niveau régional et national », un constat qui recoupe les données présentées pour la question d'évaluation 3.

⁴⁷ Bangladesh, Burkina Faso, Ghana, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Ouganda, République démocratique populaire lao et Zambie.

⁴⁸ Burkina Faso, Ghana, Mali, Niger, Nigéria, Ouganda, République démocratique populaire lao et Zambie.

Figure 14 Enquête sur l'impact – perception des améliorations pour les enseignants

Since 2022 in your country, and from your perspective, have there been improvements in:

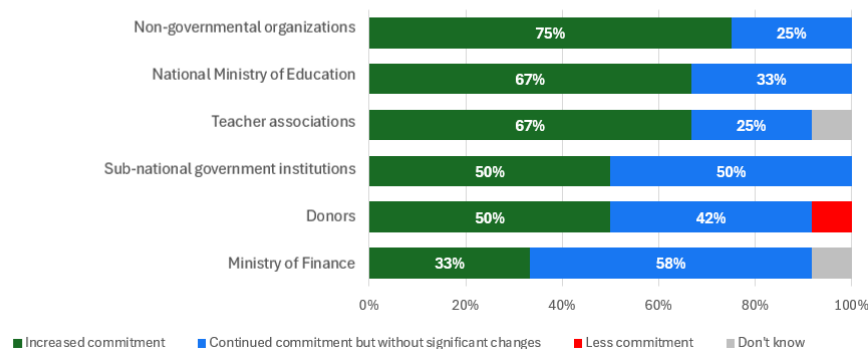


Source : enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

68. **L'engagement en faveur de la profession enseignante a progressé** (voir la Figure 15). Le graphique montre que les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur l'impact dans les pays perçoivent un « engagement accru » de la part des ONG, des ministères nationaux de l'Éducation et des associations d'enseignants, mais que les progrès ont été relativement moins importants en ce qui concerne l'engagement des institutions gouvernementales infranationales et des donateurs et que les niveaux d'engagement des ministères des Finances des pays n'évoluent pas.

Figure 15 L'engagement en faveur de la profession enseignante

Has commitment to the teaching profession among the different types of actors in your country improved/grown since 2022?

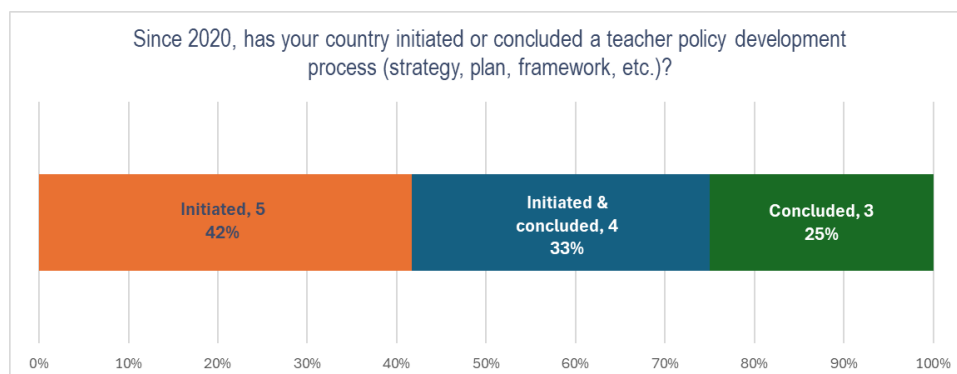


Source : enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

Progrès réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques relatives aux enseignants

69. **Au moment de l'évaluation, les pays se trouvaient à différents stades d'élaboration de leurs politiques.** Certains pays, comme la République démocratique populaire lao (voir l'Box 3 ci-dessous), ont achevé leur politique, qui a été approuvée, tandis que d'autres ont élaboré des projets de politiques qui doivent encore être approuvés.

Figure 16 **Élaboration de politiques relatives aux enseignants, depuis 2020**



Source : enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

70. **Un certain nombre de pays ont élaboré une politique nationale relative aux enseignants.** Par exemple, au Burkina Faso, la TTF a aidé les principales parties prenantes nationales, notamment les syndicats, les responsables de l'administration scolaire et des experts thématiques, à mettre en place la politique relative aux enseignants. La stratégie nationale a été validée en mai 2021. Il a été constaté que la TTF a facilité la participation grâce à ses webinaires, qui ont permis d'encadrer les discussions et de veiller à l'alignement des acteurs nationaux sur les priorités des politiques relatives aux enseignants. Dans certains cas, les activités de plaidoyer du Secrétariat ont été mentionnées comme ayant joué un rôle de soutien. Au Ghana, comme indiqué dans l'évaluation, la politique relative aux enseignants a bénéficié d'un soutien efficace de la part de la TTF, et des travaux sont en cours pour déterminer le financement nécessaire à l'évaluation des progrès réalisés dans sa mise en œuvre. La République démocratique populaire lao, la Mauritanie, le Nigéria, l'Ouganda et la Zambie enregistrent également des progrès considérables.

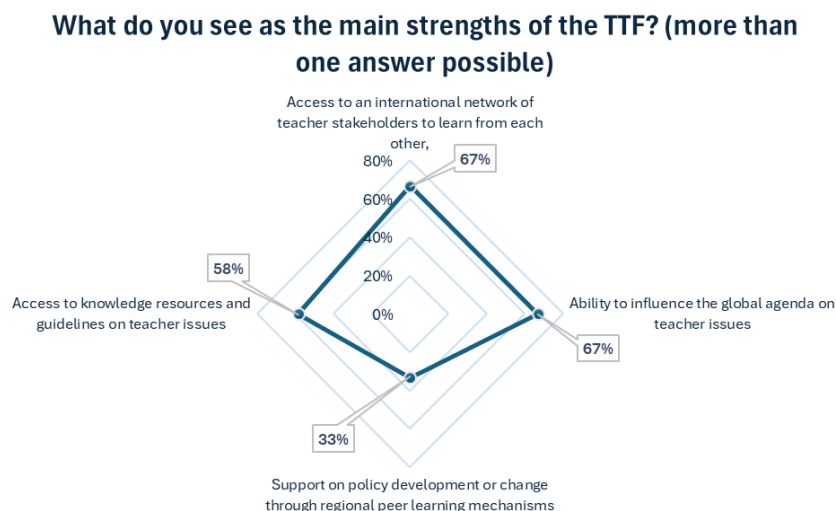
71. **Plusieurs pays ont rencontré de grandes difficultés pour concevoir et mettre en œuvre ces politiques, en raison des coûts engendrés et de l'évolution de l'engagement politique.** Au Mali, par exemple, l'essentiel du travail accompli avant le coup d'État de 2021 a été réduit à néant. Dans ce pays, la TTF a apporté son soutien en recrutant un consultant ayant travaillé sur des politiques dans d'autres pays. À la suite de la crise, il a fallu rétablir les relations avec le Gouvernement et, au moment de la collecte des données d'évaluation, la politique n'avait pas encore été finalisée. Une situation similaire a été observée au Niger, où la politique nationale relative aux enseignants a été validée sur le plan technique, mais attend toujours une approbation politique à la suite du coup d'État de juillet 2023. Ces exemples s'étendent à d'autres régions. Au Belize, par exemple, la mise en œuvre de la politique s'est avérée complexe et, comme l'a souligné un informateur clé de cette région, « *les changements politiques ont eu un impact sur la continuité* ».

Données probantes attestant de la contribution de la TTF aux échanges sur les politiques prometteuses

72. L'enquête sur l'impact dans les pays a porté sur quatre domaines clés du travail de la TTF (voir la Figure 17 ci-dessous). Seuls 33 % des répondants considèrent que la TTF influence les processus d'élaboration des politiques nationales par l'intermédiaire de l'apprentissage au niveau régional et de l'apprentissage par les pairs. Les résultats de l'enquête confirment généralement ceux d'autres sources (entretiens et enquête auprès des membres). Les réponses montrent que les atouts de la TTF résident principalement dans l'accès qu'elle offre à un réseau international, dans les

ressources de connaissances qu'elle met à disposition et dans l'influence qu'elle exerce sur le programme mondial.

Figure 17 Perceptions relatives aux points forts de la TTF

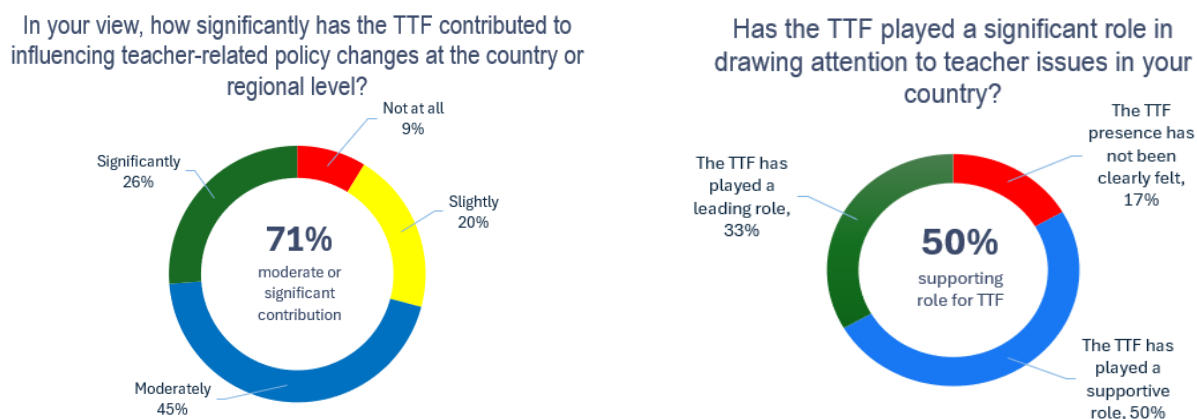


Source : enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

Données probantes attestant de la contribution de la TTF à l'évolution des politiques au niveau national

73. **Dans l'ensemble des pays, les résultats des enquêtes et des entretiens montrent que la TTF favorise l'évolution des politiques, principalement en jouant un rôle de soutien.** L'importance de son rôle et de sa contribution varie toutefois d'un pays à l'autre. L'exemple de la République démocratique populaire lao (voir l'Box 3 ci-dessous) suggère une forte contribution. Cependant, la plupart des répondants à l'enquête auprès des membres considèrent que le rôle de la TTF est « modéré ». Seul un quart des répondants à l'enquête menée auprès des membres (26 %) considèrent que la TTF joue un rôle important au niveau national (voir la Figure 18). Ces constats rejoignent ceux de l'enquête sur l'impact dans les pays (Figure 18), la TTF étant perçue comme jouant un rôle de soutien plutôt que comme un chef de file dans l'évolution des politiques au niveau national, une opinion partagée par la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête sur l'impact dans les pays.

Figure 18 Influence de la TTF, enquête auprès des membres et enquête sur l'impact dans les pays



Source : TTF, enquête auprès des membres 2025, n = 121 ; TTF, enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

74. **La TTF a apporté une valeur ajoutée aux processus nationaux, principalement en fournissant des ressources utiles pour guider et structurer les processus d'élaboration des politiques relatives aux enseignants.** Au cours de plusieurs entretiens, l'équipe d'évaluation a pu constater que les produits de connaissance de la TTF avaient fortement contribué à la promotion des échanges sur les politiques prometteuses et des processus politiques dans un certain nombre de pays (Burkina Faso, Ghana, Mali, Niger, Nigéria, Ouganda, République démocratique populaire lao et Zambie)⁴⁹. Le Rapport mondial sur les enseignants figure notamment parmi ces produits ; certains informateurs nationaux ont souligné son importance dans la sensibilisation et l'orientation des actions nationales, même s'il est difficile d'établir des liens directs avec l'évolution des politiques.

75. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a servi de cadre d'orientation et a permis de structurer l'analyse du contexte et les processus d'élaboration des politiques dans les différents pays (par exemple au Ghana et au Nigéria). Au Nigéria, le processus d'élaboration des politiques s'est appuyé sur le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante. Les informateurs ont notamment fait état d'une participation élevée au niveau national, laquelle a été facilitée par les orientations du Guide : « *Tous les États ont participé au processus de révision et ont apporté leur contribution. Ils se sont tous familiarisés avec le guide, qui a été bien accueilli et adopté* ».

76. Les réponses ouvertes de l'enquête sur l'impact dans les pays confirment les constats tirés des entretiens d'évaluation et montrent généralement que le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été une ressource importante et essentielle pour les pays. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête sur l'impact dans les pays ont mis en évidence les différents usages faits du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante⁵⁰.

- Fournir une approche globale pour l'élaboration des politiques relatives aux enseignants.
- Produire une analyse claire du contexte et des documents réalistes, analytiques et informatifs.
- Élaborer la stratégie nationale sur les enseignantes en s'appuyant sur les quatre étapes du guide et en procédant à quelques adaptations mineures au contexte national.

⁴⁹ Entretiens avec des informateurs clés et l'enquête d'impact.

⁵⁰ Nous avons apporté quelques modifications mineures aux réponses fournies dans le cadre de l'enquête afin de préserver l'anonymat des répondants.

- Former les membres d'un comité technique chargé des politiques relatives aux enseignants.
- Orienter les processus de consultation des parties prenantes dans le pays.

77. Les entretiens ont également permis de mettre en évidence le rôle du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante qui s'est avéré une ressource utile aux groupes de travail au niveau national. En République démocratique populaire lao, par exemple, il s'est avéré une ressource essentielle pour le groupe de travail du secteur de l'éducation et des sports, lui permettant de faire avancer le processus d'élaboration de la nouvelle politique relative aux enseignants.

78. Les consultants qui sont intervenus dans différents pays pour soutenir les processus d'élaboration des politiques relatives aux enseignants jouent également un rôle d'appui aux politiques. Ces consultants confirment l'utilité du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante. En outre, lors des entretiens avec l'équipe d'évaluation, ces consultants ont fait preuve d'une grande expertise et ont cité de nombreux exemples d'échanges et de synergies entre les pays en s'appuyant sur leurs contributions aux processus politiques. Par exemple, les experts qui ont soutenu l'équipe technique nationale au Bénin ont ensuite aidé la Guinée à élaborer sa politique. Toutefois, le rôle des consultants dans la facilitation de l'apprentissage et des échanges semble être une occasion manquée qui n'a pas été pleinement exploitée par la TTF⁵¹.

79. **Dans quelques cas, la TTF a directement participé à la fourniture ou à la facilitation de l'assistance technique aux processus politiques.** La collaboration avec les bureaux régionaux de l'UNESCO permet un meilleur alignement des efforts et de renforcer leur impact. Toutefois, il existe très peu d'exemples de liens actifs délibérés avec les donateurs de la TTF et d'autres membres au niveau national.

Exemple de bonnes pratiques

80. La République démocratique populaire lao a été considérée comme un exemple de bonne pratique du soutien de la TTF à l'élaboration de la politique nationale relative aux enseignants (voir l'Box 3 ci-dessous). La TTF a joué un rôle de catalyseur dans l'élaboration de la toute première politique nationale relative aux enseignants de la République démocratique populaire lao. Ses contributions comprenaient la fourniture de conseils stratégiques, la mise à disposition de l'expertise du Secrétariat et la mise à profit des partenariats techniques pour intégrer les cadres mondiaux dans les processus nationaux.

⁵¹ Le contact établi par l'équipe d'évaluation avec ces consultants résulte du fait que les pays ont fait appel à leur aide, et non d'une recommandation du Secrétariat de la TTF selon laquelle ces informateurs jouent un rôle clé.

Box 3 L'élaboration de la politique nationale relative aux enseignants de la République démocratique populaire lao

La République démocratique populaire lao a approuvé sa toute première politique nationale relative aux enseignants en 2024. Celle-ci s'aligne sur l'ODD 4 et les priorités de la TTF. Le processus a été mené au niveau national, avec le soutien coordonné de l'UNESCO (bureau de l'UNESCO à Bangkok et Institut international pour la planification de l'éducation [IIEP] de l'UNESCO). Il s'est appuyé sur le cadre du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante de la TTF et a été adapté aux besoins locaux. Les contributions de la TTF (soutien technique, mobilisation d'experts) ont été fiables et ont servi tout au long du processus.

Facteurs de progrès

- Forte appropriation nationale et direction par le ministère de l'Éducation de la République démocratique populaire lao
- L'investissement précoce dans la coopération technique (consultants et contributions de la TTF) a favorisé la qualité et amélioré l'adhésion
- La priorité a été accordée au calcul des coûts et à la planification de la mise en œuvre

Lacunes et possibilités

- La phase de suivi consécutive à l'élaboration des politiques est un moment délicat : un soutien à la mise en œuvre et un engagement durable sont nécessaires au-delà de l'approbation
- Les produits de connaissance de la TTF sont sous-utilisés au niveau national en raison de contraintes linguistiques et d'accessibilité
- L'apprentissage par les pairs au niveau régional reste ponctuel : la TTF pourrait systématiser les échanges Sud-Sud, par exemple en s'appuyant sur le soutien de la République démocratique populaire lao au Cambodge

Sources : entretiens avec des informateurs clés, examen documentaire

81. Cet exemple illustre la manière dont la TTF joue un rôle d'intermédiaire et de catalyseur, en rapprochant les acteurs nationaux des connaissances mondiales, de l'expertise des pairs et des partenaires de mise en œuvre. Si la TTF a indéniablement joué un rôle déterminant, il est difficile de lui attribuer directement et exclusivement les progrès réalisés sur le plan des échanges sur les politiques prometteuses. Le cas de la République démocratique populaire lao souligne l'importance d'outils accessibles, d'un engagement soutenu après l'élaboration de la politique et d'échanges régionaux entre pairs pour renforcer l'impact.

3.6 Question d'évaluation 6 : Dans quelle mesure la TTF est-elle durable ? (Durabilité)

Finding 13. Malgré des efforts continus pour diversifier le financement et orienter progressivement la mise en œuvre vers une structure dirigée davantage par les membres, la durabilité à long terme de la TTF reste limitée par des ressources financières restreintes et imprévisibles ainsi que par un modèle de fonctionnement piloté par le Secrétariat.

82. **Les fonds alloués à la TTF sont restés stables et ont même enregistré une légère hausse. La TTF continue de fonctionner avec une base de financement étroite, ce qui compromet sa durabilité.** La TTF continue de dépendre d'un petit groupe de donateurs clés qui la soutiennent depuis longtemps, notamment la Norvège. Ce pays a en effet soutenu la TTF dans le

cadre de plusieurs plans stratégiques successifs. Plus récemment, la France est également devenue un donateur important (depuis 2021). D'autres donateurs, comme l'Allemagne, ont soutenu financièrement certains postes de personnel du Secrétariat ainsi que des événements de la TTF, tels que le Forum de dialogue politique. Ces financements de base provenant des donateurs sont déterminants pour garantir un engagement stable et continu ainsi que la poursuite du travail de la TTF (voir l'Annex 8).

83. Les progrès réalisés dans l'obtention de nouveaux financements au cours de la période d'évaluation ont été modestes. Ce sujet de préoccupation reste d'actualité, en particulier à la lumière de l'environnement international de plus en plus difficile en matière de financement : « *Il est important d'amplifier et d'étendre le réseau de donateurs, mais les financements sont limités et restreignent les actions du réseau* » (membre du Comité directeur). Le Secrétariat de la TTF a œuvré activement à la collecte de fonds pour la mise en œuvre du Plan stratégique. Au cours de la période d'évaluation, un financement supplémentaire a été obtenu auprès de deux donateurs. La Fondation Hamdan, qui finance la TTF depuis 2015, a contribué à hauteur de 715 000 dollars É.-U. aux activités de recherche et de suivi, à la production et à la publication de rapports, ainsi qu'aux actions de diffusion de connaissances et de plaidoyer. La Fondation, qui avait déjà financé le développement de la Plateforme de connaissances, a donc financé ses améliorations, ainsi que la production des premier et deuxième rapports mondiaux sur les enseignants. Ce financement supplémentaire a permis à la TTF de renforcer sa légitimité et son positionnement, en s'appuyant sur la pertinence des communications sur la publication et du plaidoyer autour des conclusions du rapport. Un financement a également été obtenu auprès de la fondation MasterCard (15 000 dollars É.-U.) pour soutenir les activités conjointes de communication et de plaidoyer. Des informateurs ayant participé à l'évaluation ont suggéré d'autres possibilités pour diversifier le financement, notamment par l'intermédiaire de contributions d'organisations philanthropiques et de pays émergents, ainsi que par le détachement de personnel auprès du Secrétariat. D'une manière générale, la base de financement reste toutefois un sujet de préoccupation pour le Secrétariat et le Comité directeur.

84. Les effectifs du Secrétariat ont légèrement augmenté au cours de la période d'évaluation, dans le cadre d'un effort visant à répondre aux exigences opérationnelles et stratégiques du Plan stratégique. Au cours de la période d'évaluation, les effectifs du Secrétariat sont passés de 9 à 12 personnes, avant de redescendre à 10 en 2025⁵². De nouveaux recrutements ont permis d'apporter une expertise supplémentaire dans le domaine de la production et de la gestion des connaissances. Toutefois, comme indiqué précédemment dans le présent rapport, les ressources humaines et financières consacrées à l'axe d'action 3 sont nettement inférieures à celles utilisées pour les autres axes d'action. Malgré cette légère augmentation du personnel, l'équipe du Secrétariat demeure sous pression, ce qui affecte considérablement sa capacité à soutenir pleinement l'évolution de la gouvernance, les axes d'action et la participation extérieure.

85. Si le fonctionnement de la TTF relève essentiellement de la responsabilité du Secrétariat, il convient toutefois de noter des avancées positives vers une direction assurée par les membres. Les principes de fonctionnement de la TTF supposent que la mise en œuvre du Plan stratégique est assurée et impulsée par l'ensemble de ses membres, et que ces derniers sont au premier plan des engagements et des actions de la TTF, avec le soutien de son

⁵² Cela s'explique par le non-renouvellement du contrat d'un expert technique au titre de l'axe d'action 1 pour des raisons budgétaires, et par le fait qu'un responsable de projet au titre de l'axe d'action 3 a pris un engagement temporaire auprès de l'UNESCO au niveau national.

Secrétariat. Les groupes thématiques, en particulier, ont témoigné d'un engagement solide et d'une forte appropriation par les membres, même si les limites de ces groupes en l'absence de financement spécifique suscitent des préoccupations : « *Si la TTF entend considérer les groupes thématiques comme un pilier de son travail, ces derniers doivent disposer d'une sorte de financement spécifique et de mécanismes d'approbation, qui soient alignés sur leurs plans de travail, par exemple, même un soutien financier pour permettre aux points focaux des groupes thématiques de se rendre à un événement* » (membre d'un groupe thématique). La création récente d'un comité de rédaction dirigé par les membres a également été accueillie avec enthousiasme par les membres. Elle marque une étape décisive vers la décentralisation de la création de contenu et de la direction stratégique, portée par une participation accrue des membres. Les Forums de dialogue politique restent également un moment important, durant lequel le membre hôte joue un rôle plus important.

86. Sur d'autres fronts, cependant, les activités de la TTF au cours de la période d'évaluation ont été principalement menées par le Secrétariat, les informateurs clés de l'évaluation faisant remarquer que le personnel et la direction du Secrétariat sont souvent le « visage » de la TTF lors des événements publics et des actions de plaidoyer et qu'ils s'expriment au nom du réseau. Ce constat reflète probablement en partie les contraintes en matière de ressources et de temps qui empêchent les membres de s'investir davantage dans la TTF (Figure 33, Annex 6). Toutefois, les informateurs ont également estimé que des efforts supplémentaires pourraient être déployés pour assurer la visibilité des membres et leur participation au nom de la TTF dans les principaux espaces de plaidoyer de haut niveau, car cette tâche incombe actuellement trop souvent au personnel du Secrétariat qui est associé à l'UNESCO, ce qui contribue aux problèmes de distinction entre l'UNESCO et la TTF (paragraphe 60 ci-dessus).

87. **Le Comité directeur joue un rôle clé dans la prise de décision et l'orientation du Secrétariat sur les priorités, un petit nombre de participants très actifs au Comité directeur donnant le ton général.** L'analyse des comptes rendus du Comité directeur par l'équipe d'évaluation met en évidence l'esprit de collégialité apprécié entre les membres, ainsi que les efforts déployés pour garantir la mobilisation des participants, tant en ligne qu'en présentiel. Néanmoins, comme on pouvait s'y attendre, les débats sont dominés par un petit nombre de donateurs influents qui orientent les commentaires et les décisions.

4. Conclusions

Conclusion 1 – La mise en œuvre des priorités du Plan stratégique a considérablement progressé. La TTF aborde son prochain Plan stratégique avec une base de travail solide.

88. La TTF a réalisé d'importants progrès dans la mise en œuvre de son Plan stratégique pour la période 2022-2025, ce qui a amélioré le positionnement de l'organisation dans le paysage mondial et a permis à un sous-ensemble de pays de réaliser des avancées majeures dans la conception et la mise en œuvre des politiques. Un investissement majeur dans le Rapport mondial sur les enseignants (Finding 4) et dans les activités de plaidoyer et de diffusion qui y sont associées a suscité un vif intérêt. Les efforts déployés dans ce domaine ont renforcé la légitimité, le positionnement et la pertinence perçus de la TTF dans le monde. Les initiatives établies, telles que le Forum de dialogue politique, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et la Plateforme de connaissances (Finding 5, Finding 6 et Finding 7), demeurent des éléments importants et très appréciés du travail mené par la TTF. Ces domaines de travail doivent être maintenus dans le cadre du prochain Plan

stratégique. Après quelques ajustements, ils pourront continuer à faire progresser le programme relatif aux enseignants. Les engagements régionaux n'ont pas été étroitement liés au soutien apporté au niveau national, où la mise en œuvre des politiques est menée en fin de compte (Finding 3). Leur pertinence directe au regard des priorités déclarées par les pays en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques a été plus modérée au cours de la période couverte par le Plan stratégique (Finding 2), bien qu'ils représentent une priorité importante pour les membres. La cohérence et les synergies entre le travail effectué aux niveaux mondial, national et régional doivent encore être améliorées.

Conclusion 2 – Le paysage mondial de l'éducation évolue et la TTF devra faire preuve de flexibilité et s'adapter. La TTF doit continuer à cultiver sa légitimité et son utilité auprès de ses membres en exposant comment son action se traduit par des réformes concrètes des politiques relatives aux enseignants au niveau national.

89. Toutefois, dans l'écosystème mondial actuel de la gouvernance, la pertinence de la TTF ne doit pas être considérée comme acquise. L'écosystème élargi de la gouvernance mondiale de l'éducation évolue (Finding 1). Alors que les pays sont de plus en plus à la recherche de solutions adaptées à leur contexte et que les organismes régionaux et nationaux jouent un rôle plus important dans l'élaboration des politiques relatives aux enseignants, les plateformes telles que la TTF subissent une pression croissante pour clarifier leur proposition de valeur.

90. La capacité de la TTF à apporter une contribution significative pourrait dépendre de sa faculté à rester flexible, à s'adapter habilement aux évolutions des priorités politiques, aux nouvelles modalités de financement de l'éducation et aux besoins changeants des pays. La TTF devra clarifier ses spécificités, non seulement en tant qu'organisme fédérateur, mais aussi en tant que force motrice soutenant, forte de sa crédibilité technique et de sa conscience politique, la mise en œuvre des normes mondiales (Finding 7) et cherchant à apporter une valeur ajoutée aux progrès accomplis par les pays grâce à l'apprentissage et aux échanges au niveau régional (Finding 3).

Conclusion 3 – Le positionnement stratégique dans un paysage mondial concurrentiel a été consolidé au cours de la période couverte par le Plan stratégique. Pour aller de l'avant, la TTF doit affiner et préciser ses priorités stratégiques.

91. La TTF occupe une place distinctive et respectée dans l'espace mondial des politiques relatives aux enseignants (Finding 1), mais ses efforts de communication et de sensibilisation ont été inégaux, d'importantes lacunes en matière d'accessibilité linguistique et de ciblage des actions de sensibilisation ayant été observées (Finding 9). Pour maintenir et étendre son influence dans un écosystème international de l'éducation dynamique mais de plus en plus saturé, la TTF doit affiner son positionnement stratégique. Elle doit notamment travailler à partir d'un ensemble restreint de priorités hautement stratégiques, articulées autour des domaines dans lesquels elle jouit d'un avantage comparatif clair, et soutenues par des engagements mondiaux, régionaux et nationaux. Elle doit également renforcer les partenariats et veiller à ce que ses contributions restent visibles (Finding 7), pertinentes et adaptées à l'évolution et à la hiérarchisation des priorités mondiales et régionales.

Conclusion 4 – La TTF a démontré sa pertinence et son utilité au niveau mondial, a suscité des interactions au niveau régional et possède les éléments nécessaires pour avoir un impact au niveau national. La TTF doit soutenir plus efficacement les progrès réalisés au niveau national en renforçant considérablement le processus d'élaboration des politiques, grâce à son travail et à ses outils au niveau mondial, par l'intermédiaire d'échanges régionaux plus stratégiques et en soutenant l'engagement au niveau national.

92. Pour que son influence mondiale produise des changements concrets dans les politiques nationales, la TTF ne doit pas seulement produire des connaissances et mener des activités de plaidoyer. Elle doit établir des priorités stratégiques en matière de soutien ciblé à la mise en œuvre, favoriser plus systématiquement l'apprentissage par les pairs au niveau régional de façon à faire progresser des sous-ensembles de pays prioritaires (Finding 8) et mettre au point des mécanismes clairs permettant de relier les connaissances mondiales au soutien et aux efforts de réforme au niveau des pays (Finding 12). Il sera essentiel de trouver un équilibre entre le rassemblement au niveau régional et le soutien au niveau national, en particulier dans les pays bénéficiant de possibilités stratégiques et d'une forte collaboration entre les membres, afin de garantir que les connaissances mondiales et régionales se traduisent par des actions pertinentes au niveau local et par des progrès significatifs dans le programme relatif aux enseignants, en particulier dans un contexte de plus en plus complexe. Il sera essentiel de renforcer les dispositifs de retour d'information, les stratégies d'attribution et les partenariats avec les acteurs nationaux pour démontrer et renforcer l'impact de la TTF sur l'élaboration des politiques nationales relatives aux enseignants.

Conclusion 5 – La gouvernance et la résilience de la FTT sont solides, mais l'environnement extérieur évolue. Pour assurer la durabilité, il faudra renforcer considérablement la participation des membres, la collecte de fonds et la production de données probantes à l'appui des priorités stratégiques futures.

93. Le modèle de gouvernance de la TTF a soutenu ses fonctions principales jusqu'à présent, mais sa forte dépendance à l'égard d'un petit groupe de membres très engagés, d'un Secrétariat sous pression et d'une base de financement étroite présente des risques importants pour sa résilience institutionnelle et sa durabilité à long terme (Finding 10 et Finding 13). Bien que les ressources aient été utilisées efficacement, les contraintes financières et humaines limitent la participation et l'innovation des membres (Finding 11). Pour assurer sa durabilité future, la TTF doit adopter un modèle de mise en œuvre plus équilibré et plus participatif, permettant à un plus grand nombre de membres d'assumer des rôles stratégiques, de plaidoyer et opérationnels. Dans l'ensemble de la TTF, l'accent doit être mis sur les approches dirigées par les membres, soutenues et facilitées par le Secrétariat. La diversification des sources de financement, l'élargissement des partenariats et l'incitation à des contributions financières et en nature accrues de la part de l'ensemble des membres seront essentiels à la construction d'un réseau plus résilient, durable et collectif.

Conclusion 6 – Les hypothèses de la théorie du changement de la TTF sont pour l'essentiel valables, mais la théorie du changement elle-même devra être mise à jour pour remédier à un certain nombre de lacunes.

94. Bien qu'elle repose sur des bases solides, la TTF éprouve des difficultés à maximiser la cohérence et la synergie de ses actions à différents niveaux pour soutenir les progrès des pays, à exploiter pleinement le potentiel de membres diversifiés et engagés, et à définir ses priorités de manière efficace dans un environnement complexe aux ressources limitées. L'évaluation a examiné la théorie du changement existante de la TTF en tenant compte de ces difficultés, et l'Annex 3 propose un projet de théorie du changement. Un ensemble de cinq recommandations prioritaires est présenté ci-après, dans le chapitre final de ce rapport. Elles visent à soutenir les efforts déployés par la TTF dans le cadre d'un nouveau Plan stratégique, qui guidera le réseau vers l'horizon des ODD et au-delà.

5. Recommandations

95. Les recommandations ont été élaborées à l'issue d'un processus de consultation des principales parties prenantes. Les résultats préliminaires ont été présentés lors de l'atelier organisé à l'occasion de la journée stratégique, le 13 juin 2025, à l'UNESCO, à Paris. Cette démarche a permis aux membres du Groupe de référence pour l'évaluation et du Comité directeur de réfléchir aux conclusions et de contribuer activement à l'élaboration conjointe des recommandations.

Recommandation 1 : conserver les trois priorités stratégiques actuelles du Plan stratégique dans le prochain Plan stratégique afin de permettre la consolidation des réalisations accomplies, en apportant des révisions mineures au Plan stratégique pour clarifier les priorités, les synergies et les possibilités.

- Réviser la théorie du changement pour remédier aux faiblesses identifiées
- Réexaminer la stratégie en accordant une place centrale aux progrès accomplis par les pays et adapter les priorités de chaque axe d'action en fonction des progrès réalisés par les pays
- Faire suivre les progrès annuellement par le Comité directeur

Destinataire de la recommandation : Secrétariat de la TTF en consultation avec le Comité directeur et les membres

Échéance : fin 2025

Recommandation 2 : Lors de la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique, axer les efforts sur un sous-ensemble de régions et de pays soigneusement sélectionnés et convenus, et leur accorder la priorité pour un soutien pluriannuel ainsi qu'un suivi et un apprentissage renforcés.

- Élaborer une stratégie et un plan de mise en œuvre pluriannuels pour le prochain Plan stratégique, qui donnent la priorité à un sous-ensemble de 1 à 2 régions et jusqu'à 10 pays.
- Organiser des événements régionaux entre chaque Forum de dialogue politique à l'appui des priorités régionales et nationales définies, afin d'évaluer les progrès, de mobiliser le soutien des membres et de cerner la manière dont le Secrétariat peut soutenir les priorités.
- Renforcer la présence et la communication de la TTF dans ces pays en clarifiant le rôle des points focaux, en apportant un soutien adapté, en communiquant régulièrement, en améliorant les liens avec les membres et en assurant un meilleur suivi avec les points focaux.

- Étudier d'autres modèles possibles de dialogue national, y compris à travers les organisations de la société civile et les syndicats d'enseignants, en particulier lorsque la participation du gouvernement est limitée.
- Promouvoir le suivi, la documentation et l'établissement de rapports systématiques concernant les progrès des politiques pour les pays prioritaires.

Destinataire de la recommandation : Secrétariat de la TTF, avec le soutien des membres

Échéance : Durée du prochain Plan stratégique

Recommandation 3 : Renforcer la participation des membres à la mise en œuvre du Plan stratégique et leur appropriation de ce dernier, en accordant la priorité à une plus grande implication des membres dans les activités de plaidoyer mondial, dans l'apprentissage stratégique régional et dans les processus de soutien aux pays.

- Élaborer et financer une stratégie connexe afin de clarifier les rôles et les attentes, de renforcer la visibilité et de multiplier les possibilités de leadership, notamment en cherchant à renforcer la participation des membres lors des événements mondiaux de plaidoyer et des échanges et apprentissages régionaux.
- Renforcer l'appropriation commune : le Secrétariat facilite la participation et la mise en œuvre, mais tous les membres en sont responsables.
- Adapter les contributions et les rôles des membres aux priorités régionales et nationales.
- Clarifier et rationaliser les rôles du Comité directeur et de l'ensemble des membres afin d'améliorer la participation et la transparence.

Destinataire de la recommandation : Comité directeur de la TTF, avec le soutien du Secrétariat de la TTF

Échéance : fin 2025

Recommandation 4 : Donner la priorité à la mobilisation et à la diversification des ressources pour soutenir la mise en œuvre du Plan stratégique, en s'appuyant sur un suivi et un apprentissage solides.

- Renforcer le Secrétariat de la TTF en le dotant d'un spécialiste de la mobilisation des ressources.
- Élaborer une stratégie de financement qui explore de nouveaux modèles de financement et des synergies avec des partenaires mondiaux et régionaux (par exemple, le GPE, l'UNESCO).
- Maximiser l'impact grâce à des partenariats et à une utilisation efficace de ressources limitées, en évitant les doubles emplois et en se concentrant sur la valeur ajoutée.

Destinataire de la recommandation : Comité directeur de la TTF, avec le soutien du Secrétariat de la TTF

Échéance : fin 2025

Recommandation 5 : Améliorer la visibilité et l'utilité de la TTF pour les membres, y compris au niveau national, en intensifiant les efforts de la TTF en matière de communication et en veillant à ce que les ressources, les plateformes et les médias sociaux de la TTF soient accessibles, répondent aux besoins des publics cibles prioritaires identifiés, soient bien alignés sur les priorités du Plan stratégique et soutiennent ces dernières.

- Élaborer une stratégie de communication et de diffusion multiplateforme plus claire, avec un contenu multilingue, une audience ciblée et une meilleure intégration des acteurs de niveau national, en vue de mieux faire connaître le groupe de communication et les comptes de médias sociaux.
- Clarifier les publics cibles pour la communication et le partage des connaissances, en mettant l'accent sur l'amélioration de la visibilité des communications de la TTF au sein des acteurs issus des autorités nationales.
- Garantir un accès ouvert à la Plateforme de connaissances et au Centre de ressources pour les enseignants en éliminant les barrières et les pare-feu, en diffusant des messages actifs sur les médias sociaux et en s'attaquant aux disparités linguistiques.

Destinataire de la recommandation : Secrétariat de la TTF

Échéance : Avant mi 2026

Annex 1 Termes de référence

Formulaire AM 10-10 (avril 2021)

DEMANDE DE PROPOSITIONS – Services des appels d'offres

Réf : ED/PLS/TED/TTF/24/07

(Veuillez citer cette référence de l'UNESCO dans toutes les correspondances)

Évaluation externe du Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030

Date : 12 juillet 2024

Termes de référence

Évaluation externe du Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030

I. Informations générales

Créée en 2008, après avoir été approuvée dans la [Déclaration d'Oslo](#), l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030⁵³, ou l'Équipe spéciale sur les enseignants (TTF), est une alliance mondiale unique et indépendante qui se consacre exclusivement aux enseignants et aux questions relatives à la profession enseignante. Elle est chargée de mener des activités de plaidoyer, d'élargir les connaissances et de soutenir les pays sur les questions et les thèmes abordés dans l'objectif de développement durable (ODD) 4, en particulier dans la [cible 4.c](#)⁵⁴. Les objectifs de la TTF sont ancrés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (et ses ODD) et l'agenda Éducation 2030. L'ODD 4, consacré à l'éducation, vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

La TTF [est structurée](#) comme suit :

- les [membres](#) de la TTF ;
- les membres du [Comité directeur](#) et ses coprésidents ;
- les groupes [régionaux](#) et thématiques ;
- les donateurs ;
- le [Secrétariat](#), une équipe de sept personnes hébergée au sein du siège de l'UNESCO à Paris.
- Réunion annuelle

La TTF compte parmi ses membres des gouvernements nationaux, des organisations intergouvernementales, des organisations non gouvernementales (ONG), des agences de développement international, des organisations de la société civile (OSC), des organismes du secteur privé et des entités des Nations Unies. Leur

⁵³ Avant l'adoption en 2015 de l'objectif de développement durable 4 consacré à l'éducation à l'horizon 2030, le nom complet de la TTF était l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour l'Éducation pour tous en référence aux objectifs de l'Éducation pour tous, le programme mondial pour l'éducation de 2000 à 2015.

⁵⁴ Cible 4.c : d'ici à 2030, accroître sensiblement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment grâce à la coopération internationale en vue de former des enseignants dans les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement.

objectif consiste à assurer des synergies aux échelons national, régional et mondial dans le cadre des activités menées à l'égard des questions touchant les enseignants.

Les trois piliers du [Plan stratégique 2022-2025](#) de la TTF sont le plaidoyer, la production et la diffusion de connaissances, ainsi que les échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses. Il s'agit de s'assurer que le perfectionnement des enseignants demeure une priorité dans les programmes nationaux, régionaux et internationaux.

Au fil des ans, et plus particulièrement après des réformes et des changements stratégiques, la TTF s'est imposée comme un partenariat international visant à faire progresser le statut, la formation et le perfectionnement professionnel des enseignants. Grâce à ses initiatives, ses activités, ses projets collaboratifs et son engagement en faveur de l'excellence, la TTF a défini un rôle distinct pour les décideurs publics, les enseignants et les éducateurs, ainsi que pour diverses parties prenantes. Le tout premier [Rapport mondial sur les enseignants](#), publié en 2024, a servi de référence pour le suivi des progrès accomplis en vue dans la réalisation de l'ODD 4 et de sa cible 4.c relative aux enseignants. L'approche holistique de la TTF en matière de politiques relatives aux enseignants, qui intègre dialogue social, statut de la profession, normes et standards, perfectionnement professionnel et pratiques pédagogiques, a suscité l'intérêt des parties prenantes du secteur de l'enseignement dans le monde entier. Par ailleurs, la place centrale qu'elle accorde à la promotion des partenariats, à l'échange de connaissances et à l'action collective a consolidé sa réputation de plateforme incontournable pour le changement dans le domaine de l'éducation, en particulier de la formation des enseignants. Par conséquent, la TTF est devenue synonyme d'excellence en matière d'élaboration de politiques relatives aux enseignants, de gestion des enseignants et de perfectionnement professionnel, véritable fer-de-lance des innovations et de l'expertise au service la communauté mondiale des enseignants.

Raisons sous-tendant l'évaluation externe indépendante

Le Secrétariat de la TTF élabore et met en œuvre le processus d'évaluation externe en vue d'évaluer les progrès accomplis par le réseau de la TTF vers la réalisation de ses objectifs stratégiques, en tenant compte des résultats/réalisations observés ou escomptés. Dans la mesure du possible, l'évaluation portera sur les contributions de la TTF à la réalisation de l'ODD 4/l'agenda Éducation 2030, en mettant l'accent sur la cible consacrée aux enseignants (cible 4.c.).

Une évaluation externe est menée tous les quatre ans, l'avant-dernière année de chaque cycle de mise en œuvre du Plan stratégique, afin d'évaluer la performance globale de la TTF. Une [évaluation externe antérieure](#) a été réalisée en 2021, et ses conclusions ont influencé la conception du Plan stratégique 2022-2025. Cette évaluation a permis de constater que la TTF joue un rôle unique dans l'espace international encombré des politiques publiques de l'éducation et que sa mission est vaste, tout en restant très pertinente. Cette stratégie a permis d'affiner la théorie du changement et la portée du Plan stratégique 2022-25. L'évaluation à venir portera sur la mise en œuvre et les réalisations dans le contexte de l'actuel Plan stratégique 2022-2025. Elle analysera ce dernier à la lumière des conclusions de la dernière évaluation de la période stratégique précédente. Les conclusions qui seront tirées éclaireront l'élaboration du Plan stratégique 2026-2030.

II. Objectifs et champ d'application

Cette évaluation vise essentiellement à constater et à analyser les éléments suivants du travail de la TTF au regard de son Plan stratégique 2022-2025 :

- Principales réalisations ;
- Stratégies de mise en œuvre ;

- Ressources ;
- Défis ;
- Gouvernance ;
- Validité de la mission et du champ d'action de la TTF et de sa théorie du changement ;
- Changements stratégiques entre le Plan stratégique précédent et l'actuel.

L'évaluation fournira également une analyse approfondie de certains domaines supplémentaires, qui ne sont pas directement liés au Plan stratégique 2022-25, notamment :

- En assurant un suivi des principales **recommandations** de la dernière évaluation ;
- En permettant de comprendre le fonctionnement de la TTF en tant que **réseau** et la manière dont cela peut être amélioré ;
- En clarifiant la mesure dans laquelle les travaux de la TTF contribuent à des **changements effectifs dans les politiques et à la mise en œuvre de ces politiques et plans au niveau national** ;
- En examinant les relations entre la **TTF et l'UNESCO**, qui accueille le Secrétariat de la TTF ;
- En élaborant sur la création, la mise en œuvre et l'impact des initiatives phares de la TTF telles que :
 - Le rôle de la **Plateforme de connaissances et du Centre de ressources pour les enseignants**, qui s'inscrivent dans le cadre des activités de la TTF, et la manière dont les ressources disponibles en ligne sont utilisées et consultées ;
- **Analyse de la contribution des Forums de dialogue politique** à la construction du réseau et à l'appropriation de la TTF en tant que réseau, y compris la compréhension de la façon dont les membres de la TTF perçoivent ces forums et l'impact des changements qui leur ont été apportés au cours des deux derniers plans stratégiques ;
- L'impact et la position du **Rapport mondial sur les enseignants** par rapport à d'autres rapports similaires, sa contribution au mandat de la TTF et son évolution potentielle dans les futurs plans stratégiques de la TTF.

L'évaluation porte également sur la mesure dans laquelle les activités décrites dans les plans annuels sont adaptées à la réalisation des objectifs stratégiques. L'évaluation établira également dans quelle mesure la TTF s'est positionnée de manière unique en tant que réseau mondial pour les questions relatives aux enseignants et en tant que référence pour les parties prenantes et les décideurs publics dans le domaine de l'enseignement. Il s'agira également d'établir dans quelle mesure cela a eu un impact sur le statut des enseignants au niveau mondial et comment ce rôle peut être encore renforcé. Elle déterminera également les futures possibilités et recommandera, le cas échéant, des stratégies favorisant la participation efficace des membres de la TTF ainsi que des options pour influencer sur l'ODD 4, notamment sur la cible 4.c.

Elle formulera des recommandations prospectives fondées sur des données probantes à l'intention du Comité directeur et d'autres parties prenantes afin de définir plus précisément le positionnement de la TTF dans le secteur de l'enseignement et de l'éducation et de déterminer les modalités d'optimisation de son fonctionnement interne. L'évaluation externe étudiera les activités de la TTF et le degré de cohésion entre les différentes entités impliquées, en particulier entre le Secrétariat, les membres du Comité directeur, les membres du réseau et les donateurs.

Elle évaluera également le positionnement du Secrétariat de la TTF au sein de l'UNESCO au regard de la cohérence et des synergies avec les travaux de l'organisation, d'indépendance par rapport à celle-ci, de collaboration avec d'autres organisations internationales travaillant sur les questions relatives aux enseignants, d'avantages et d'opportunités perçus, ainsi que de défis à relever pour la poursuite de la coopération. Parallèlement à l'analyse des perspectives de projets et collaborations intra- et intersectoriels menée à l'UNESCO, l'évaluation déterminera la pertinence des modalités d'organisation et d'allocation des ressources

de la TTF aux fins de la mise en œuvre des activités de la TTF, en particulier au regard des résultats (escomptés) dans le Plan stratégique 2012-2025.

L'évaluation doit essentiellement servir au Secrétariat de la TTF, au Comité directeur, aux membres, aux donateurs/bailleurs de fonds et à l'UNESCO, qui accueille le Secrétariat. Elle contribue non seulement à consolider son travail, mais aussi, tout en étudiant les possibilités d'élargir les perspectives professionnelles des enseignants et les sources de financement du secteur, à formuler les nouvelles lignes directrices de la TTF en éclairant l'élaboration du Plan stratégique 2026-2029.

Champ d'application de l'évaluation

L'évaluation portera sur les activités qui ont été mises en œuvre à l'échelle mondiale dans le cadre du Plan stratégique de la TTF au cours de la période 2022-2025, et analysera la pertinence du mandat de la TTF, la formulation de ses objectifs, l'efficacité des structures en place pour la mise en œuvre de son programme, les activités mises en œuvre, sa gouvernance, son statut de « modèle de réseau », et ses méthodes de financement (budget du programme estimé à 10 millions de dollars É.-U. pour la période de mise en œuvre). Elle doit également examiner les conclusions à la lumière de l'évaluation externe précédente, et évaluer les progrès accomplis.

Dans le cadre du mandat de l'UNESCO en tant qu'organisme hôte de la TTF, et conformément à la politique de l'organisation en matière d'évaluation pour la période 2022-2029, l'équipe d'évaluation est censée répondre aux questions d'évaluation indicatives suivantes qui guideront l'évaluation. Ces questions seront affinées et validées en consultation avec le Secrétariat de la TTF et avec le Groupe de référence pour l'évaluation qui sera mis en place.

Les domaines d'enquête et les dimensions clés de cette évaluation sont structurés conformément aux critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'OCDE⁵⁵ : pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact (et trajectoires d'impact) et durabilité. Il s'agit notamment de réaliser les actions suivantes :

1. Fournir une courte analyse de la **situation mondiale actuelle** de la profession enseignante, de la cohérence de l'architecture générale des organisations s'employant à soutenir les enseignants et du positionnement de la TTF dans ce contexte.
 - a. Quel est le paysage actuel des acteurs internationaux qui travaillent sur les enseignants et l'enseignement dans leurs programmes, en mettant un accent particulier sur le travail en amont ?
 - b. Comment la TTF se positionne-t-elle, à l'échelle mondiale, parmi les entités et acteurs intervenant dans le domaine de l'enseignement ? Comment renforcer cette position ?
 - c. Sur la base de son champ d'application actuel, comment la TTF peut-elle être plus solidaire, plus participative, plus stratégique, plus active et avoir plus d'influence dans ce paysage mondial ? Comment peut-elle être mise à profit en tant que plateforme de référence pour les questions relatives aux enseignants ? Quelle est la valeur ajoutée de la TTF ?
 - d. Quels biens publics mondiaux ou stratégies sont susceptibles d'être nécessaires dans le secteur en perpétuelle évolution qu'est l'enseignement ?

⁵⁵ Voir : CAD de l'OCDE, [De meilleurs critères pour de meilleures évaluations](#)

- e. Quel est le rôle des produits de la TTF, et en particulier du Rapport mondial sur les enseignants, dans le paysage mondial des biens publics et des travaux de recherche disponibles sur les enseignants ?
 - f. À la lumière de la situation du secteur de l'enseignement aux échelles mondiale, régionale et nationale, quelles lacunes la TTF est-elle susceptible de combler ?
2. Analyser la **pertinence** des éléments suivants :
- a. Le mandat de la TTF ;
 - b. Les activités de la TTF, en particulier de la façon dont le Secrétariat et les membres travaillent en réseau pour concrétiser les objectifs de la TTF, et dans quelle mesure ;
 - c. La théorie du changement de la TTF (voir la page 6 du [Plan stratégique 2022-2025](#)) ;
 - d. L'exécution de son Plan stratégique (2022-2025) et de ses plans de travail annuels/bisannuels, en particulier les produits phares de l'axe d'action n° 1 (Rapport mondial) et de l'axe d'action n° 2 (Forum de dialogue politique) et les activités régionales de l'axe d'action n° 3 ;
 - e. Les activités de la TTF liées à l'égalité des genres et à l'inclusion, notamment des personnes handicapées, menées au titre du Plan stratégique 2022-2025.
3. Établir l'**efficacité** des éléments suivants :
- a. Les modalités de fonctionnement de la TTF ;
 - b. Les groupes régionaux et thématiques de la TTF et l'utilisation de la réunion annuelle pour favoriser la compréhension et l'appropriation ;
 - c. La théorie du changement de la TTF ;
 - d. L'exécution du Plan stratégique 2022-2025 et des plans de travail annuels/bisannuels ;
 - e. Les activités de la TTF liées à l'égalité des genres et à l'inclusion, notamment des personnes handicapées, menées au titre du Plan stratégique 2022-2025.
4. Sur la base des réalisations et des difficultés cernées, une analyse des signes d'**impact** des travaux de la TTF contribuera à relever les facteurs favorables sous-jacents, les obstacles et les actions correctives entreprises ou requises, conformément à l'agenda Éducation 2030 et aux ODD, et aidera à affiner et à valider la théorie du changement de la TTF. Les deux questions clés qui orientent l'évaluation doivent permettre d'évaluer les éléments suivants :
- a. Les **activités et les résultats escomptés** de la TTF, déterminant le niveau de contribution de cette dernière à la réalisation de ses objectifs, notamment sa **contribution à l'élaboration des politiques** visant à combler les pénuries d'enseignants et les déficits de financement, ainsi qu'à améliorer la qualité de l'enseignement.
 - b. L'**utilisation des produits livrables**, et la façon dont ils ont éclairé les interventions pertinentes de portée nationale, régionale ou mondiale des membres de la TTF (par exemple, le Rapport mondial sur les enseignants ou le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante élaboré par l'UNESCO et la TTF).

5. Analyser la **structure et des processus de gouvernance** (à savoir le Secrétariat, le Comité directeur, les groupes régionaux, les groupes thématiques et l'ensemble des membres, y compris la réunion annuelle), afin de répondre aux questions suivantes :
- a. Comment les activités de la TTF ont-elles été réalisées, qui a contribué à ces réalisations et comment ?
 - b. Dans quelle mesure les capacités des membres de la TTF ont-elles été mises à profit pour parvenir à ces résultats ?
 - c. Comment la TTF, en tant que plateforme, peut impliquer davantage tous ses membres ? Comment la TTF peut-elle optimiser l'implication des membres déjà actifs ?
 - d. Comment le Secrétariat de la TTF et le Comité directeur peuvent-ils encourager davantage l'implication des membres ?
 - e. Sur la base des recommandations de l'évaluation externe précédente, la TTF a-t-elle mis en œuvre les réformes et les mesures nécessaires pour que ses membres soient actifs et s'approprient les activités du réseau ?
 - f. Comment le rôle des points focaux de la TTF peut-il être renforcé et mieux clarifié pour servir au mieux le réseau ?
 - g. Comment les structures de gouvernance, y compris les groupes régionaux et thématiques ainsi que la réunion annuelle, peuvent-elles être davantage mises à profit pour soutenir les travaux du Secrétariat et des membres de la TTF ?
 - h. L'UNESCO hébergeant le Secrétariat de la TTF ; comment cette relation se fonctionne-t-elle, et quelles améliorations peuvent être envisagées pour renforcer la collaboration et l'enrichissement mutuel des programmes ?
 - i. Dans quelle mesure la TTF est-elle considérée comme indépendante de l'UNESCO et dans quelle mesure coopère-t-elle en dehors du système de l'UNESCO pour atteindre ses objectifs ?
 - j. Dans quelle mesure les autres organisations internationales actives dans le domaine de l'éducation considèrent-elles la TTF comme utile ?
6. Analyser et évaluer **l'image de marque et la communication** de la TTF, y compris son positionnement par rapport à l'UNESCO et d'autres membres et partenaires techniques.
- a. Analyser la visibilité et le rayonnement de la TTF et de ses différents canaux de communication.
 - b. Formuler des recommandations visant à renforcer l'image de marque et la communication de la TTF afin de garantir sa visibilité et son rayonnement aux échelons national, régional et mondial, à soutenir son mandat et ses principaux objectifs.
7. Analyser la **pérennité** de la TTF.
- a. Quelle est la situation financière actuelle de la TTF et comment a-t-elle évolué dans le temps ?
 - b. La gestion financière de la TTF et ses modalités de financement servent-elles le plan de travail et la stratégie de la TTF ou sont-elles insuffisantes ?
 - c. Comment la TTF tire-t-elle profit des partenariats et des collectes de fonds, et quelles améliorations pourraient être apportées ?

- d. Quels sont les points forts et les points faibles du mécanisme de collecte de fonds de la TTF et qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour assurer le bon fonctionnement de sa structure ainsi que la mise en œuvre du Plan stratégique ?
 - e. Quels nouveaux partenariats de financement pourraient être noués afin de garantir la pérennité de la TTF ?
8. Sur la base des domaines d'enquête susmentionnés, les évaluateurs formuleront des **conclusions et des recommandations** qui répondront à chacun des principaux objectifs établis précédemment et préciseront les mesures à prendre pour renforcer la TTF. Ces recommandations contribueront à l'élaboration du prochain Plan stratégique, qui sera le dernier avant 2030. Elles seront examinées et validées en consultation avec le Secrétariat de la TTF et le Groupe de référence pour l'évaluation.
9. L'évaluation doit également préciser, dans ses recommandations, les mesures que la TTF doit prendre afin de renforcer la coopération internationale visant à combler les pénuries d'enseignants et améliorer la qualité de l'enseignement, de manière à améliorer plus généralement l'apprentissage. Cela s'inscrit plus largement dans la réalisation des ODD, en particulier de l'ODD 4 relatif à l'éducation et des cibles y afférentes. De même, l'évaluation doit comporter des recommandations relatives à la consolidation du rôle de la TTF en tant que réseau ou plateforme de coopération concernant la promotion et la protection de la profession enseignante et des droits des enseignants, et le plaidoyer en faveur de l'amélioration de leur statut.

Les domaines d'évaluation énumérés dans le présent document sont fournis à titre indicatif, et une liste détaillée des questions d'évaluation sera établie en consultation avec le Groupe de référence pour l'évaluation lors de la phase initiale de l'évaluation.

Méthodologie et modalités de collecte des données

L'évaluation adoptera une approche double, à la fois rétrospective et prospective. Elle exigera de combiner plusieurs méthodes et stratégies d'évaluation complémentaires afin de répondre aux questions d'évaluation et satisfaire l'objectif de l'évaluation. Il est attendu de l'équipe d'évaluation qu'elle utilise une approche reposant sur des méthodes mixtes et qu'elle collecte et analyse des données quantitatives et qualitatives provenant de différentes sources afin de fournir des informations crédibles et fiables. Les présents termes de référence incluent, à titre indicatif, un ensemble de questions d'évaluation clés portant sur les principaux axes d'évaluation et les critères d'évaluation définis précédemment. À l'issue d'une phase d'échanges avec le Groupe de référence pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation détaillera la méthodologie, notamment la liste complète des questions d'évaluation, dans le Rapport initial.

Afin de mieux comprendre les relations de cause à effet des initiatives et des projets de la TTF et leurs contributions aux résultats escomptés, il serait souhaitable que l'évaluation commence par valider, puis affiner la théorie du changement de la TTF afin qu'elle devienne un outil directeur lors de la période d'évaluation.

La méthodologie devrait prévoir, au moins, les **éléments clés** suivants :

- **Théorie du changement**
 - Définir, affiner et analyser la théorie du changement afin de favoriser une compréhension plus approfondie du fonctionnement des différents mécanismes de travail de la TTF ainsi que de la façon dont ils se complètent.

- **Étude documentaire approfondie**

- Analyse de documents, d'analyses existantes et de ressources en ligne produits dans le cadre du Plan stratégique ou pertinents pour son évaluation. Il s'agit par exemple des documents de planification stratégique et de reddition de comptes de la TTF et de l'UNESCO relatifs à leurs politiques, programmes et activités, y compris les rapports financiers et de mise en œuvre annuels, ou des documents ou sites Internet relatifs à la communication et aux donateurs.

- **Brèves enquêtes en ligne à large portée**

- Tous les membres de la TTF ;
- Les parties prenantes régionales et internationales du secteur de l'éducation, dont le travail porte spécifiquement sur les enseignants, se fait en collaboration avec eux ou pour eux.

- **Stratégie d'échantillonnage des parties prenantes clés**

- Entretiens structurés (par téléphone et en ligne) et groupes de discussion avec les parties prenantes pertinentes, telles que le personnel du Secrétariat, les membres du Comité directeur, les membres de la TTF, le personnel de l'UNESCO du secteur de l'éducation et les donateurs. L'équipe d'évaluation devrait également participer à une réunion (probablement virtuelle) du Comité directeur. **Il sera également important de solliciter les points de vue des membres qui ne participent pas activement à la TTF afin de comprendre pourquoi.** Il convient de prêter une attention particulière aux questions ayant trait aux critères décrits dans le champ d'application de l'évaluation *supra* : la pertinence, l'efficacité, l'impact ainsi que la structure et la gouvernance, l'image de marque et la communication, et la pérennité de la TTF en tant que plateforme et réseau de membres. L'égalité des genres et la représentation géographique font également partie des critères de la stratégie d'échantillonnage.

- **Études de cas sur les produits/activités de la TTF**

- Une analyse approfondie de différents produits (une par type de produit : par exemple, un rapport, un atelier, un forum de dialogue politique, une expérience de soutien national, etc.), pour comprendre comment ils ont été conçus, mis au point, évalués et quel impact ils ont eu sur l'élaboration et la mise en œuvre de la politique relative aux enseignants, mais également pour comprendre comment les membres de la TTF en ont bénéficié pour lutter contre les pénuries d'enseignants et améliorer la qualité de l'enseignement.

- **Formulation des conclusions préliminaires et recommandations de l'évaluation**

- Il convient d'organiser un atelier participatif à l'intention des parties prenantes, qui se tiendra soit au siège de l'UNESCO à Paris soit en ligne, afin de valider les conclusions de l'évaluation et d'échanger au sujet des conclusions et recommandations préliminaires.

L'évaluation devrait nécessiter environ 60 à 70 jours ouvrés. Par ailleurs, une à deux missions pourraient être envisagées au siège de l'UNESCO à Paris (deux jours) dans le cadre de l'évaluation.

Une attention particulière sera accordée à la participation d'un vaste éventail de parties prenantes et d'utilisateurs principaux au cours du processus d'évaluation.

Conformément à la [politique d'évaluation de l'UNESCO, 2022-2029](#), l'évaluation sera menée en tenant compte de l'égalité des genres, des droits de la personne et des approches d'évaluation tenant compte des sensibilités culturelles, et conformément aux [normes et règles d'évaluation](#) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), [des directives du GNUE pour l'intégration des droits de la personne et de l'égalité des genres dans les évaluations](#), [des orientations du GNUE en matière d'intégration des questions de handicap](#)

[dans les évaluations](#) et [des Directives pour la conduite déontologique des évaluations](#) du GNUE. Les évaluateurs devront également veiller à ce que les principes éthiques, environnementaux, liés aux droits de la personne et à l'inclusion (y compris celui consistant à ne laisser personne de côté), et d'égalité des genres soient dûment intégrés. Il conviendra aussi de veiller à ce qu'une approche tenant compte des sensibilités culturelles soit appliquée à toutes les étapes du processus d'évaluation.

Rôles et responsabilités

Secrétariat de l'Équipe spéciale sur les enseignants

L'évaluation sera gérée et coordonnée par le Secrétariat de la TTF, qui agira comme entité de contrôle au sein de la Section du perfectionnement des enseignants de l'UNESCO (ED/PLS/TED/TTF). Le Secrétariat de la TTF fournira aux évaluateurs les informations et documents disponibles pertinents, y compris les rapports financiers et de mise en œuvre et d'autres documents liés au Programme, tels que le Plan stratégique et les Termes de référence de la TTF. Il facilitera et soutiendra en outre l'accès des parties prenantes concernées à des entretiens et/ou enquêtes.

Évaluateurs

L'équipe d'évaluation sera responsable de toute la logistique, y compris de l'espace de travail, des télécommunications, et de l'impression des documents.

Les évaluateurs doivent accomplir les activités suivantes :

- Élaborer un rapport initial, y compris un cadre d'évaluation personnalisé ;
- Collecter les données, mener les entretiens et effectuer l'analyse ;
- Préparer un projet de rapport d'évaluation ;
- Finaliser le rapport d'évaluation, avec un résumé comprenant des recommandations claires, en tenant compte des commentaires du Secrétariat et du Comité directeur de la TTF, ainsi que du Groupe de référence pour l'évaluation.

Groupe de référence pour l'évaluation

Le Secrétariat de la TTF mettra en place un Groupe de référence pour l'évaluation, qui sera chargé d'orienter et d'assurer la qualité du processus d'évaluation, et de fournir des conseils et des retours d'information sur les principaux livrables.

Le groupe de référence sera composé de l'ensemble des membres du Secrétariat, d'un représentant par catégorie du Comité directeur (les deux coprésidents, un membre par région, un donateur, une OSC pour chaque membre permanent), de membres supplémentaires de la section de l'égalité des genres au sein de la Division de l'éducation et de la Division des services de contrôle interne (IOS) de l'UNESCO.

Le groupe de référence guidera le processus d'évaluation et l'équipe d'évaluation. Il contribuera à la validation des termes de référence, commentera le rapport initial, validera la méthodologie et fournira des commentaires sur le projet de rapport d'évaluation. L'équipe d'évaluation présentera et discutera les conclusions et les recommandations de l'évaluation avec le groupe de référence pour l'évaluation. Conformément aux règles et règlements internes de l'UNESCO, il incombera au Secrétariat de la TTF et à l'IOS de sélectionner la société chargée de l'évaluation.

Le Secrétariat de la TTF peut inviter d'autres homologues (ne faisant pas partie du groupe de référence) à examiner la version finale du rapport et à garantir sa pertinence et sa conformité aux normes de qualité.

III. Calendrier et produits livrables

La mission d'évaluation devrait nécessiter environ 60 jours ouvrés, répartis sur environ sept (7) mois, de septembre 2024 à mars 2025. Une à deux visites, d'une durée estimée à deux jours chacune, pourraient être organisées au siège à Paris. Le rapport de l'équipe d'évaluation tiendra compte de la [liste de contrôle de la qualité du GNUE](#) pour les [rapports](#)⁵⁶ d'évaluation et du [manuel d'évaluation de l'UNESCO](#).

Les produits livrables sont liés au calendrier de paiement et sont planifiés comme suit :

1. **Rapport initial** (10 à 15 pages, hors annexes) – avant le 30 septembre 2024
 - Informations générales, objectifs et principales questions d'évaluation.
 - Théorie du changement
 - Méthodologie, dont une matrice d'évaluation.
 - La matrice d'évaluation désigne un cadre personnalisé présentant la façon dont l'exercice d'évaluation entend couvrir les objectifs de l'évaluation qui définissent le champ d'application de l'évaluation (voir la section « Champ d'application de l'évaluation » ci-dessus).
 - Réunion de consultation avec le Groupe de référence, y compris un compte rendu permettant de déterminer les principales questions à traiter.
 - Présentation au Comité directeur
2. **Rapport d'évaluation final** (10 à 15 pages, hors annexes) – avant le 28 février 2025

En préparation de ce produit livrable, le contractant sélectionné soumettra un **projet de rapport d'évaluation** (30 pages maximum, hors annexes) avant le 15 décembre 2024.

La version préliminaire et le document final devront comprendre les éléments suivants :

- Résumé analytique (2 pages)
 - Réponse de la direction (modèle) à fournir par le Secrétariat de la TTF après l'achèvement du rapport
 - Informations générales et description de la TTF
 - Objectif et champ d'application de l'évaluation
 - Méthodologie de l'évaluation et méthodes de collecte et d'analyse des données
 - Principales conclusions dans les domaines déterminés par le cadre d'évaluation (voir la section « Champ d'application de l'évaluation »)
 - Conclusions et enseignements tirés
 - Recommandations
 - Annexes (notamment les termes de référence, la matrice d'évaluation, les informations financières et/ou relatives aux donateurs, la liste des parties prenantes consultées, les principaux documents examinés, les protocoles pour les entretiens, les résultats agrégés des enquêtes, l'analyse financière, les données personnelles de l'équipe d'évaluation).
3. **Synthèse** de l'évaluation, sous forme de PowerPoint en vue d'une présentation future au Comité directeur et **produits de communication** (tels que des infographies, des fiches d'évaluation, de courtes vidéos, du contenu pour les médias sociaux à définir lors de la phase de démarrage) avant le 31 mars 2025

⁵⁶ Une liste de contrôle qualité adaptée de l'UNESCO destinée aux rapports d'évaluation sera fournie.

Le rapport doit être rédigé en anglais, en respectant un modèle conforme à la politique de marque de la TTF. Ce modèle sera fourni par le Secrétariat de la TTF. Les directives du [guide de style de l'UNESCO](#) relatives à la grammaire, l'orthographe, la ponctuation, les abréviations, le référencement et les noms de pays doivent être strictement appliquées. Une attention particulière doit être accordée à :

- La cohérence du style, de la terminologie, des abréviations et de la présentation ;
- La cohérence de la table des matières et de la liste des tableaux avec les titres et les sous-titres ;
- La structure et la hiérarchie du document (titres, numéros) ;
- La cohérence de la bibliographie avec les références dans le corps du texte ;
- La liste d'acronymes.

En outre, la qualité du rapport d'évaluation doit être conforme aux normes et règles du GNUE et à la [liste de contrôle de la qualité du GNUE pour les rapports d'évaluation](#). Par ailleurs, le Secrétariat de la TTF fournira en début de mission une liste de contrôle de la qualité de l'UNESCO adaptée à l'équipe d'évaluation externe, afin que l'équipe soit consciente de ce qui est attendu du point de vue de la qualité.

Audit

L'UNESCO a le droit, à ses frais, de faire examiner (et, si elle le souhaite, copier) les livres et registres du contractant relatifs au compte bancaire du projet et à l'exécution du projet, moyennant notification écrite préalable et à tout moment raisonnable convenant au contractant, par les auditeurs internes/externes de l'UNESCO, les auditeurs que l'UNESCO peut désigner ou les personnes désignées par le contractant lui-même.

L'UNESCO peut procéder ou faire procéder à une évaluation périodique de la mise en œuvre du projet par le contractant. À cette fin, le contractant permettra, à la demande de l'UNESCO, aux représentants ou aux personnes désignées par l'UNESCO de visiter les sites et les installations du projet, d'inspecter les biens et d'examiner les livres et registres relatifs au projet.

Références

Les documents de référence suivants peuvent être consultés en ligne ou seront mis à la disposition des évaluateurs au début de l'évaluation :

1. [Déclaration d'Oslo](#)
2. [Cible 4.c de l'ODD 4](#)
3. [Objectifs de développement durable](#)
4. [Structure opérationnelle](#) de la TTF
5. [Plan stratégique 2022-2025](#)
6. [Plan stratégique 2018-2021](#)
7. [Plan stratégique 2014-2016](#)
8. [Évaluation externe antérieure](#) (2021)
9. [Rapport mondial sur les enseignants](#) (2024)
10. Directives concernant l'alimentation de la plateforme de connaissances
11. [Centre de ressources pour les enseignants](#)
12. [Directives du GNUE sur l'intégration des droits de la personne et l'égalité des genres dans les évaluations](#)
13. [Guide de style de l'UNESCO](#) (en anglais)
14. [Politique d'évaluation de l'UNESCO \(2022-2029\)](#)
15. [Normes et règles d'évaluation du GNUE](#)

16. [Orientations du GNUM en matière d'intégration des questions de handicap dans les évaluations](#) (2022)
[Directives du GNUM pour la conduite déontologique des évaluations](#) (2020)

Critères d'évaluation des sociétés/entités et des propositions

Expérience de la société/de l'entité

- La société ou l'entité doit obligatoirement avoir au moins cinq ans d'expérience dans l'évaluation de programmes ou de projets à l'échelle mondiale/internationale. Toute société/entité ayant moins de cinq ans d'expérience sera disqualifiée.
- La société ou l'entité doit avoir mis en œuvre avec succès au moins trois projets d'évaluation internationale dans le domaine de l'éducation et du développement.
- Il est souhaitable que la société/l'entité ait fourni avec succès des services d'évaluation à au moins deux organisations ou entreprises internationales. Les soumissionnaires sont tenus de fournir les coordonnées de personnes de référence pour des projets similaires entrepris avec au moins deux organisations/entreprises internationales.
- Il est souhaitable que la société ou l'entité dispose de produits de son travail démontrant une bonne connaissance du domaine de l'éducation et des travaux liés au personnel enseignant ou des évaluations de réseaux.

Exigences souhaitables pour l'entreprise :

Dans le cadre de la Stratégie des Nations Unies en matière de gestion de la durabilité pour la période 2020-2030, l'UNESCO s'est engagée à promouvoir et à intégrer des éléments durables dans toutes ses opérations, y compris celles liées à l'achat de biens, de travaux et de services.

Par conséquent, les soumissionnaires sont vivement encouragés à se conformer aux critères de durabilité suivants (environnementaux, sociaux et économiques) et à fournir des preuves de leur engagement et de leur capacité à répondre positivement à l'ensemble des critères ci-dessous :

- *Prévention de la pollution* : Les soumissionnaires sont encouragés à démontrer qu'ils disposent d'une politique environnementale d'entreprise ou d'un système de gestion environnementale (ISO 14001 ou équivalent) ;
- *Atténuation des changements climatiques et adaptation à ces derniers* : Les soumissionnaires sont encouragés à démontrer leur engagement à respecter des critères de responsabilité sociale d'entreprise en matière de sobriété numérique ;
- *Intégration de personnes handicapées* : Les soumissionnaires sont encouragés à démontrer qu'ils intègrent des personnes handicapées ;
- *Promotion de la durabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement* : Les soumissionnaires sont encouragés à démontrer qu'ils s'adressent à des fournisseurs responsables, à spécifier des méthodes de production et de traitement plus durables et à vérifier les antécédents des fournisseurs potentiels en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les preuves fournies seront considérées comme un atout.

En outre, les soumissionnaires sont encouragés à adhérer au Pacte mondial des Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org>).

Critères d'évaluation de la proposition technique

- Dans quelle mesure la proposition décrit-elle la manière dont chacune des questions illustratives des attributions pourrait être traitée ou développée ?
- Dans quelle mesure la proposition reflète-t-elle une méthodologie réalisable et solide ?

- La proposition doit inclure un plan de travail réaliste avec un traitement spécifique des principaux résultats et priorités, ainsi qu'une répartition claire des tâches entre les membres de l'équipe.
- Quelles sont la qualité, la créativité, l'originalité et la pertinence des échantillons d'évaluations antérieures présentés ?

Qualifications de l'équipe d'évaluation

La composition recommandée de l'équipe d'évaluation consiste en deux à trois membres principaux : un chef d'équipe et un évaluateur ou chercheur confirmé. L'équipe peut également comprendre un évaluateur principal. Aucun membre ne doit avoir participé à l'élaboration ou à la mise en œuvre des activités examinées.

Les évaluateurs doivent posséder et fournir des exemples de travaux démontrant les qualifications et l'expérience obligatoires suivantes, qui seront mentionnées dans les CV envoyés dans le cadre de la proposition :

Qualifications obligatoires :

4. Tous les membres de l'équipe doivent disposer d'un diplôme universitaire en sciences sociales, notamment dans les domaines de l'éducation, du développement international, de l'évaluation ou de la gestion de projet, ou dans une discipline connexe avec une formation solide dans les méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives.
5. Une vaste expérience (10 ans minimum pour l'évaluateur principal, 5 ans minimum pour les autres membres de l'équipe) est nécessaire dans la réalisation d'évaluations de programmes/projets, y compris une expérience dans l'application de méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives.
6. D'excellentes capacités d'analyse et de rédaction en anglais sont requises : aptitude à recueillir et à analyser des informations, à synthétiser des idées et des commentaires et à rédiger des rapports de manière claire et concise (démontrée par au moins trois exemples professionnels).
7. Une expertise dans le domaine de l'évaluation est exigée. Les soumissionnaires sont tenus de présenter trois références à des exemples de travaux qui prouvent leur expertise dans un des domaines concernés pour le chef de l'équipe et un autre des membres.
8. Une connaissance du système des Nations Unies ou une expérience antérieure dans le cadre de missions pour les Nations Unies ou des organisations internationales est attendue. Les soumissionnaires sont tenus de présenter au moins trois expériences attestant de ces connaissances, au moins pour la personne cheffe d'équipe ou l'évaluateur principal.
9. Tous les membres de l'équipe doivent avoir un excellent niveau d'anglais, tant à l'oral qu'à l'écrit.
10. Au moins un des membres de l'équipe doit disposer d'une expertise et démontrer une expérience pertinente en matière d'application de stratégies d'évaluation tenant compte du genre et des spécificités culturelles.

Qualifications souhaitables :

11. Une connaissance d'autres langues de travail des Nations Unies est souhaitée, en particulier de l'arabe, de l'espagnol et du français.

12. Une connaissance attestée de l'ODD 4 et des enjeux du perfectionnement du personnel enseignant est requise.
13. La priorité sera accordée aux équipes d'évaluation respectant l'équilibre entre les genres ou dont les membres sont d'origines géographiques ou culturelles différentes.
14. Une expérience dans l'application d'approches d'évaluation novatrices fondées sur la théorie est exigée, conformément à la méthodologie proposée (trois expériences professionnelles).
15. Une expérience dans l'élaboration de théories du changement dans des domaines liés à l'éducation, à l'égalité des genres et à la mise en réseau serait un atout (trois expériences professionnelles).

Ces qualifications seront vérifiées à partir des CV fournis. Les candidats sont en outre encouragés à fournir d'autres références, telles que des documents de recherche ou des articles démontrant leur familiarité avec le domaine de l'éducation et les travaux et évaluations relatifs à l'enseignement.

Annex 2 Cadre d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
Pertinence et cohérence externe				
1. Quelle est l'architecture mondiale actuelle des organisations de soutien au personnel enseignant et quelle est la place de la TTF dans ce paysage mondial ?	1.1. Analyse du paysage actuel des acteurs mondiaux travaillant sur les questions relatives au personnel enseignant 1.2. Pertinence, cohérence externe et points forts du positionnement de la TTF, y compris la pertinence de ses trois axes d'action dans le paysage mondial, à la lumière des priorités et du rôle joué par d'autres acteurs	Analyse détaillée du paysage grâce à un examen documentaire Entretiens avec des informateurs clés au niveau mondial	Documents Notes d'entretien	Aucune hypothèse pertinente n'a été formulée
2. Quelle est la valeur ajoutée de la TTF dans le paysage mondial et quelle est la pertinence de son mandat et de ses priorités stratégiques ?	2.1 Mesure dans laquelle les autres organisations internationales actives dans le domaine de l'éducation considèrent la TTF comme utile 2.2 Pertinence et validité de la théorie du changement de la TTF dans l'expression des ambitions du Plan stratégique et la clarification des hypothèses sous-jacentes	Entretiens avec des informateurs clés aux niveaux mondial, régional et national Enquête auprès des membres Examen documentaire Exemples de processus relatifs aux produits de la TTF (3 au total)	Notes d'entretien Données d'enquête Documents et notes d'entretien Documentation de la théorie du changement et notes d'atelier	1, 3, 4
Efficacité, cohérence interne et efficience				
3. Quels progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des priorités du Plan stratégique ?	3.1 Données probantes attestant de progrès vers les résultats des	Examen des documents et comparaison des	Documentation, à savoir plans de travail annuels de	1, 2, 3, 4, 7, 8

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
	produits de la TTF, y compris les contributions des membres : a) Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant (MLA 1) ; b) Forum de dialogue politique (MLA 2) ; c) Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante (produit du MLA 1 utilisé dans le cadre du MLA 3) d) Plateforme de connaissances 3.2 Éléments de preuve de la visibilité de la TTF et de ses canaux de communication, ainsi que de l'image de marque de la TTF (MLA 2 – Plaidoyer) et mesure dans laquelle le site Internet et les produits de la TTF (alinéas a, b, c, d du point 3.1 ci-dessus) sont perçus comme utiles et opportuns par les membres de la TTF et sont signalés comme étant utilisés 3.3 Adéquation des espaces régionaux d'apprentissage par les pairs sur le plan de la structure, de la participation et des mécanismes de suivi (cf. 3.1 ci-dessus) 3.4 Preuve d'un investissement en ressources suffisant/adéquat (ressources financières et humaines) pour que le MLA 3 soit	activités réalisées par rapport à celles prévues Analyse des données sur la visibilité des produits de la TTF (Rapport mondial sur les enseignants, Forum de dialogue politique, Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante) Mini études de cas retraçant a) le Rapport mondial sur les enseignants, b) le Forum de dialogue politique, c) le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante au niveau national, et d) la plateforme de connaissances Enquête auprès des membres de la TTF	la TTF, données de suivi, rapports, procès-verbaux de réunions Données sur la visibilité des produits de la TTF tels que collectés par cette dernière Notes des entretiens et des groupes de discussion, documentation Données d'enquête	

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
	porteur (alinéa c du point 3.1 ci-dessus)			
4. Dans quelle mesure la structure, les processus de gouvernance, les modalités de fonctionnement et la participation des membres sont-ils efficaces et efficients dans leur soutien à la TTF ?	4.1 Mesure dans laquelle le Secrétariat et le Comité directeur de la TTF soutiennent les efforts visant à assurer une participation plus large des membres conformément aux rôles envisagés dans le Plan stratégique 4.2 Degré de participation des membres aux processus et produits de la TTF 4.3 Données attestant du fait que les effectifs et les modalités de travail du Secrétariat soutiennent la mise en œuvre des priorités de la TTF 4.4 Données attestant du fait que les ressources de la TTF sont utilisées de manière efficace 4.5 Données attestant du fait que les modalités d'accueil et les relations avec l'UNESCO sont propices à la réalisation des objectifs de la TTF 4.6 Données attestant de la cohérence interne des efforts déployés par le Secrétariat de la TTF, les membres du Comité directeur, les membres du réseau	Examen documentaire Données sur la composition des effectifs Discussions avec différents groupes auprès des membres de la TTF : - Groupes thématiques (x3) - Groupes régionaux (x5) - Sélection de pays (x1) Enquête auprès de tous les membres de la TTF 1 atelier thématique sur la participation des membres afin d'œuvrer en collaboration avec ces derniers aux moyens de renforcer cette participation à la lumière des résultats de l'enquête Analyse quantitative de la participation des membres aux réunions de la TTF et à son évolution	Rapport d'évaluation de l'évaluation externe du Plan stratégique 2018-2021 de la TTF. Stratégie liée à la participation des membres Cadre de résultats du Plan stratégique de la TTF et données de suivi Données RH Notes issues des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe Données d'enquête Notes d'atelier Procès-verbaux des réunions du Comité directeur, des réunions annuelles de la TTF et d'autres réunions de la TTF	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
	et les donateurs à l'appui des priorités et des réalisations de la TTF.	au cours de la période de référence Analyse de la documentation relative aux discussions sur la participation des membres dans les réunions de la TTF et suivi convenu, le cas échéant Suivi de la réalisation des indicateurs clés de performance du partenariat dans le cadre des résultats du Plan stratégique Suivi de l'évolution de la participation des membres à l'aide de l'outil de suivi connexe de la TTF, s'il existe. Analyse de la documentation, le cas échéant, sur la participation des membres aux activités de la TTF, y compris sur les trois produits visés au point 3.1 ci-dessus, ainsi que sur les		

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
		communications et les activités de plaidoyer		
Impact				
5. La TTF favorise-t-elle l'apprentissage en matière de politiques et contribue-t-elle à l'évolution des politiques au niveau national ?	5.1 Données probantes attestant du fait que la TTF favorise l'apprentissage en matière de politiques au niveau national 5.2 Données probantes attestant des échanges entre les pays pour étayer des changements dans les politiques, dans l'esprit de la coopération Sud-Sud et de l'appropriation des bonnes pratiques et des normes communes. 5.3 Données probantes attestant du fait que le plaidoyer ainsi que la création et la diffusion de connaissances (MLA 1 et 2) soutiennent l'apprentissage des politiques et contribuent à renforcer la formulation et la mise en œuvre des politiques nationales relatives au personnel enseignant (MLA 3). 5.4 Données probantes attestant de l'augmentation des interactions entre les membres de la TTF, les États membres, les groupes	Procès-verbaux des réunions des points focaux régionaux Données probantes en ligne Mini études de cas des produits de la TTF relevés au niveau national dans 10 pays Enquête auprès de 10 pays ciblés		

Questions d'évaluation	Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
	thématiques et les groupes et organisations de niveau régional			
Durabilité				
6. Dans quelle mesure la TTF est-elle durable ?	6.1 Situation financière et modalités de financement de la TTF, y compris les efforts de collecte de fonds par les membres, ainsi que les niveaux de dotation en personnel de son Secrétariat 6.2 Données probantes attestant de la transition entre les efforts menés par le Secrétariat et les efforts menés par les membres, le rassemblement et l'affectation de ressources afin d'assurer la durabilité à long terme (MLA 2 et 3)	Analyse des tendances et des sources de financement de la TTF (évolution dans le temps) Entretiens avec des informateurs clés auprès d'une sélection de membres actuels et de parties prenantes externes qui ne sont pas actuellement actives au sein de la TTF, identifiées grâce à l'analyse des parties prenantes Analyse de la participation des membres dans un sous-ensemble d'activités de la TTF⁵⁷ dans le cadre du Plan stratégique actuel	Données financières Notes d'entretien Documentation, y compris les procès-verbaux des réunions	2, 5, 6, 9

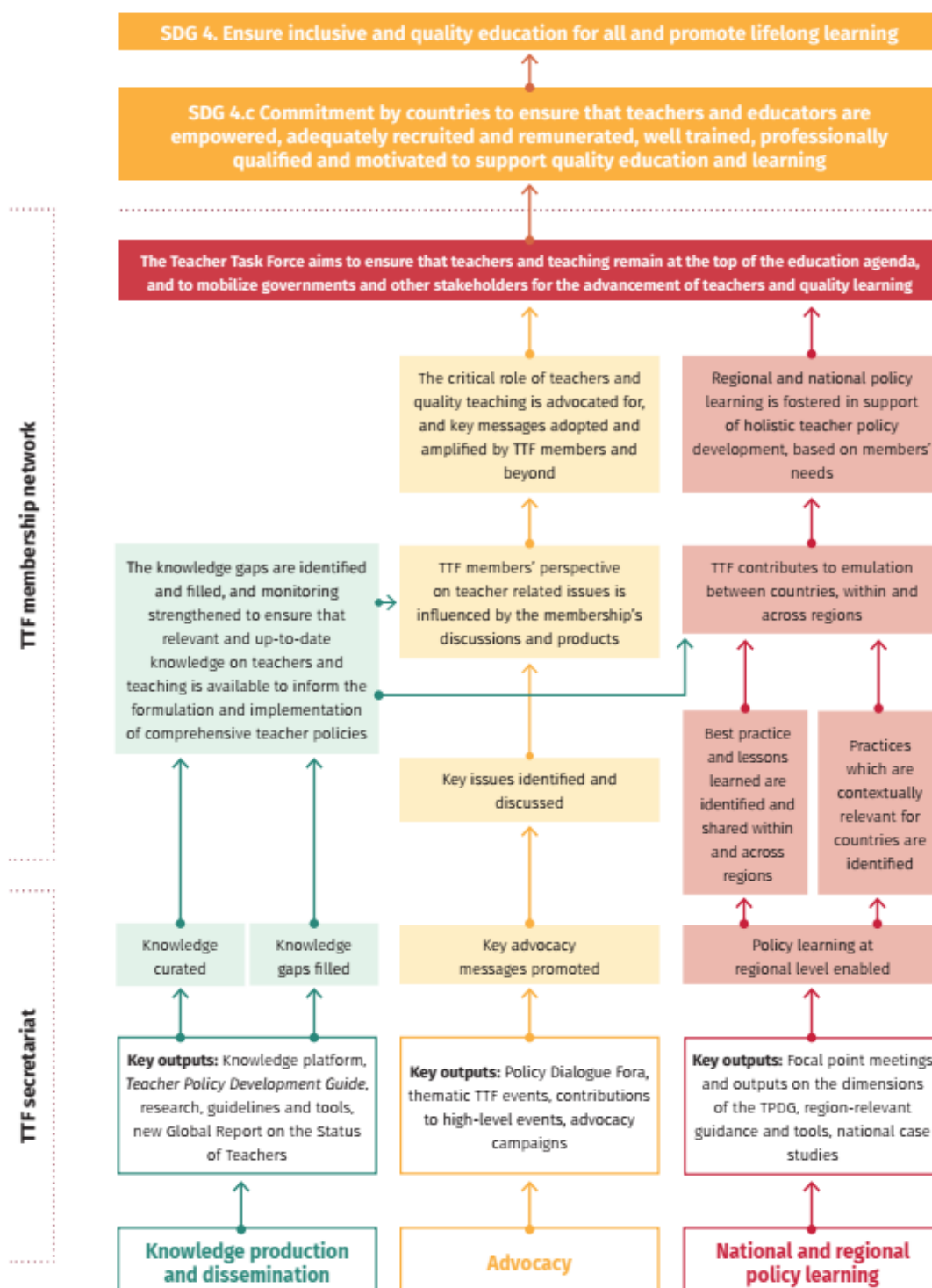
⁵⁷ Comme indiqué au point question d'évaluation 3 ci-dessus, ces activités/produits comprennent les suivants : a) Rapport mondial sur la condition des enseignants (axe d'action 1) ; b) Forum de dialogue politique (PDF [axe d'action 2] ; c) effet des réunions régionales sur les dimensions du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante (produit de l'axe d'action 1 utilisé dans le cadre de l'axe d'action 3) au niveau national ; et d) Plateforme de connaissances.

Questions d'évaluation		Indicateurs/lignes d'enquête	Méthodes de collecte des données	Source des données	Hypothèses de la théorie du changement à tester
Conclusions et recommandations (découlant des questions clés de l'évaluation)					
Conclusions et recommandations	Il s'agira, entre autres, de réflexions sur les points suivants : 1. Le mandat de la TTF, ses domaines prioritaires et sa théorie du changement globale 2. Mesures visant à améliorer la réalisation des objectifs en tant que contribution au prochain Plan stratégique 3. Mesures visant à renforcer le fonctionnement et la gouvernance de la TTF à différents niveaux, y compris concernant la participation des membres et les partenariats 4. Mesures visant à renforcer le rôle de la TTF dans la coopération internationale sur les questions relatives au personnel enseignant à la lumière de la cible 4.c des ODD.	D'après toutes les données analysées et générées par le processus d'évaluation	Toutes les sources	Toutes	

Annex 3 Théorie du changement

1. Cette annexe porte sur la théorie du changement de la TTF. Elle examine cette théorie du changement telle que rédigée pour le Plan stratégique actuel de la TTF, en réfléchissant par la suite aux hypothèses qui la sous-tendent et à la mesure dans laquelle elles sont validées et se vérifient sur la base des éléments d'évaluation. Elle met également en évidence un certain nombre de limites de cette théorie du changement. Enfin, nous présentons une proposition de théorie du changement révisée qui tient compte des éléments recueillis et qui peut servir de base à la théorie du changement du prochain Plan stratégique.

Figure 19 La Théorie du changement du Plan stratégique 2022-2025 de la TTF



2. Table 1 ci-dessous montre les hypothèses qui ont accompagné la théorie du changement 2022-2025. Ces éléments n'ont pas été numérotés ni présentés de manière organisée dans le Plan stratégique, mais sont tirés du texte. Ils ont fait l'objet de discussions lors d'un atelier avec le personnel du Secrétariat le 13 janvier 2025. La deuxième colonne présente une évaluation de la validité de chaque hypothèse sur la base des retours d'information de l'atelier sur la théorie du changement et des entretiens et données collectés par l'équipe d'évaluation. Les hypothèses sont

notées dans la dernière colonne de la matrice d'évaluation (Annex 2 ci-dessus) et ont fait l'objet d'un examen plus approfondi au cours de l'évaluation.

Table 1 Hypothèses de la théorie du changement et examen de leur validité par l'équipe d'évaluation au moment de l'établissement du rapport

	Hypothèses de la théorie du changement, telles qu'incluses dans le Plan stratégique 2022-2025 de la TTF⁵⁸	Examen par l'équipe d'évaluation des hypothèses et implications pour une nouvelle théorie du changement
1.	Les travaux de la TTF reposent sur un soutien politique continu en faveur de ses objectifs (cible 4.c des ODD) aux niveaux national et régional.	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. Les conclusions de l'évaluation confirment la validité des objectifs de la TTF, qui sont soutenus par les membres et les parties prenantes de manière générale, aux niveaux national, régional et mondial. Aux niveaux national et régional, cependant, la notoriété de la TTF et de ses objectifs peut encore être renforcée, bien que le Rapport mondial sur les enseignants ait contribué à accroître leur visibilité.
2.	Plus les membres du réseau, qu'il s'agisse d'individus ou d'entités autrement configurées, travaillent ensemble, plus il est probable qu'ils adoptent des positions communes fondées sur un consensus concernant des questions telles que la formation et le perfectionnement des enseignants ou la participation des enseignants à la prise de décisions.	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. L'évaluation a montré que le Rapport mondial sur les enseignants, publié au cours de la période couverte par le Plan stratégique, a permis de clarifier les priorités concernant le personnel enseignant et contribue à la diffusion d'un message unifié.

⁵⁸ Ces hypothèses sont incluses dans une section sur les hypothèses et les risques du Plan stratégique, p. 15 de la version originale. Elles ne sont pas numérotées et ne sont pas attribuées à un niveau spécifique de la table des matières. Les hypothèses 8 et 9 figurent dans le texte principal du Plan stratégique, à savoir les pages 7 et 10 de la version originale respectivement.

	Hypothèses de la théorie du changement, telles qu'incluses dans le Plan stratégique 2022-2025 de la TTF⁵⁸	Examen par l'équipe d'évaluation des hypothèses et implications pour une nouvelle théorie du changement
3.	Les membres transmettront et amplifieront le travail de la TTF au moyen de leurs propres travaux et réseaux, et contribueront à jeter des ponts aux niveaux régional et national entre, d'une part, les points focaux de la TTF, les événements et les initiatives régionaux et nationaux et, d'autre part, les principaux acteurs régionaux et nationaux (y compris les représentants élus, d'autres ministères, etc.).	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. Les résultats de l'évaluation montrent que la mesure dans laquelle cela se produit dans la pratique est très variable. Dans quelques pays, il existe des exemples positifs de soutien de la TTF et de synergies avec les travaux de certains membres, notamment l'UNESCO, et avec des projets financés par des donateurs qui axent leur travail sur le personnel enseignant. Toutefois, il existe d'importantes voies d'action pour renforcer ces synergies. Le Secrétariat est souvent le visage de la TTF, et il est possible de renforcer la participation et la visibilité des membres dans le cadre des engagements mondiaux et régionaux. Il est également nécessaire de clarifier quels ponts doivent être prioritaires et dans quelle mesure, afin que cette hypothèse se concrétise.
4.	Au-delà du Secrétariat, le travail et les résultats de la TTF dépendent de la participation de l'ensemble de ses membres. Cette participation repose en grande partie sur l'engagement et l'implication du Comité directeur et des points focaux. Hypothèse révisée : <i>Au-delà du Secrétariat, le travail et les résultats de la TTF dépendent de la participation de l'ensemble de ses membres. Cette participation repose en grande partie sur l'engagement et l'implication du Comité directeur et des points focaux, sur une définition claire des priorités et sur l'affectation des ressources à ces priorités, de sorte que la participation des membres puisse être ciblée et optimisée.</i>	La première partie de l'hypothèse reste valable : le travail et les résultats de la TTF dépendent de la participation de ses membres. La deuxième partie part du principe que l'engagement et la participation du Comité directeur et des points focaux sont essentiels pour mener à bien ces efforts. Les résultats de l'évaluation montrent qu'il s'agit là d'une réalité partielle, mais incomplète. Les contraintes temporelles et financières des membres constituent un obstacle important à leur participation et à celle des points focaux. Un autre facteur limitant est le manque d'opérationnalisation stratégique des priorités de la TTF afin de clarifier quelles priorités clés seront poursuivies dans telle ou telle région et dans tel ou tel pays, ce qui pourrait grandement étayer l'identification ciblée des possibilités de participation des membres et soutenir la mise au rang des priorités du « recrutement » de nouveaux membres.

	Hypothèses de la théorie du changement, telles qu'incluses dans le Plan stratégique 2022-2025 de la TTF ⁵⁸	Examen par l'équipe d'évaluation des hypothèses et implications pour une nouvelle théorie du changement
5.	La relation mutuellement bénéfique avec l'organisation hôte perdurera.	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. L'évaluation montre que la relation d'hébergement est très bénéfique pour la TTF, car elle lui donne de la visibilité, permet la mise en commun des ressources et favorise la continuité de la mise en œuvre. Si le chevauchement entre la TTF et l'UNESCO présente certains inconvénients, au même titre que le manque intermittent de visibilité, il est possible d'y remédier en redoublant d'efforts pour faire des membres le visage de la TTF et en renforçant le rôle de facilitation et de soutien du Secrétariat.
6.	L'hypothèse la plus pessimiste veut que les niveaux de ressources de départ soient semblables à ceux mis à disposition au cours de la période 2018-2021.	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. Les niveaux de ressources sont restés similaires à ceux de la période couverte par le Plan stratégique précédent. Les perspectives pour le prochain Plan stratégique seront déterminées par la poursuite des contributions des donateurs de longue date et dépendront de l'obtention de fonds couvrant le déficit supplémentaire. Ces deux critères sont essentiels pour analyser la durabilité de la TTF.
7.	La réserve de compétences disponibles pour le Secrétariat restera identique.	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. L'évaluation montre que l'ensemble des compétences a été conservé. En outre, dans certains domaines, il a été renforcé au cours de la période d'évaluation, et l'analyse montre les avantages apportés à la production de connaissances par la TTF.
8.	Les partenaires régionaux et nationaux feront l'objet d'une attention particulière, l'hypothèse étant que cet échange entre les membres les amènera à adopter et à mettre en œuvre les enseignements tirés des politiques par les membres.	Cette hypothèse est avérée, mais elle n'est que partiellement étayée par les résultats de l'évaluation. Le Secrétariat n'a pas accordé la priorité aux partenaires régionaux et nationaux concernant le temps et les ressources. Le fait que l'apprentissage se traduise par une mise en œuvre n'est que partiellement démontré. Bien que l'apprentissage soit important, à ce stade, la TTF a généré les ressources et l'apprentissage nécessaires. Des progrès supplémentaires peuvent être réalisés grâce à un soutien direct et continu aux pays. Cela exige que les membres participent à ce niveau, et que le Secrétariat apporte son soutien et des ressources à ces fins, pour faciliter la participation des membres et les progrès à ce niveau.

	Hypothèses de la théorie du changement, telles qu'incluses dans le Plan stratégique 2022-2025 de la TTF⁵⁸	Examen par l'équipe d'évaluation des hypothèses et implications pour une nouvelle théorie du changement
9.	Une approche correspondant mieux aux réalités du terrain est plus à même de promouvoir la formulation de politiques fondées sur des données probantes. ⁵⁹	Cette hypothèse reste valable et est évaluée comme telle. La TTF a produit et continué à diffuser des ressources qui reflètent les réalités du corps enseignant. Toutefois, l'évaluation montre que la TTF n'a pas suffisamment progressé dans l'établissement de liens avec les pays et dans l'élaboration d'approches spécifiques fondées sur les réalités nationales. D'une part, la participation cohérente à long terme fondée sur les pays prioritaires et la création de réseaux au niveau national ne sont pas suffisamment exploitées ; d'autre part, des facteurs externes et des contraintes de ressources au niveau des pays ont un impact sur les processus d'action publique.

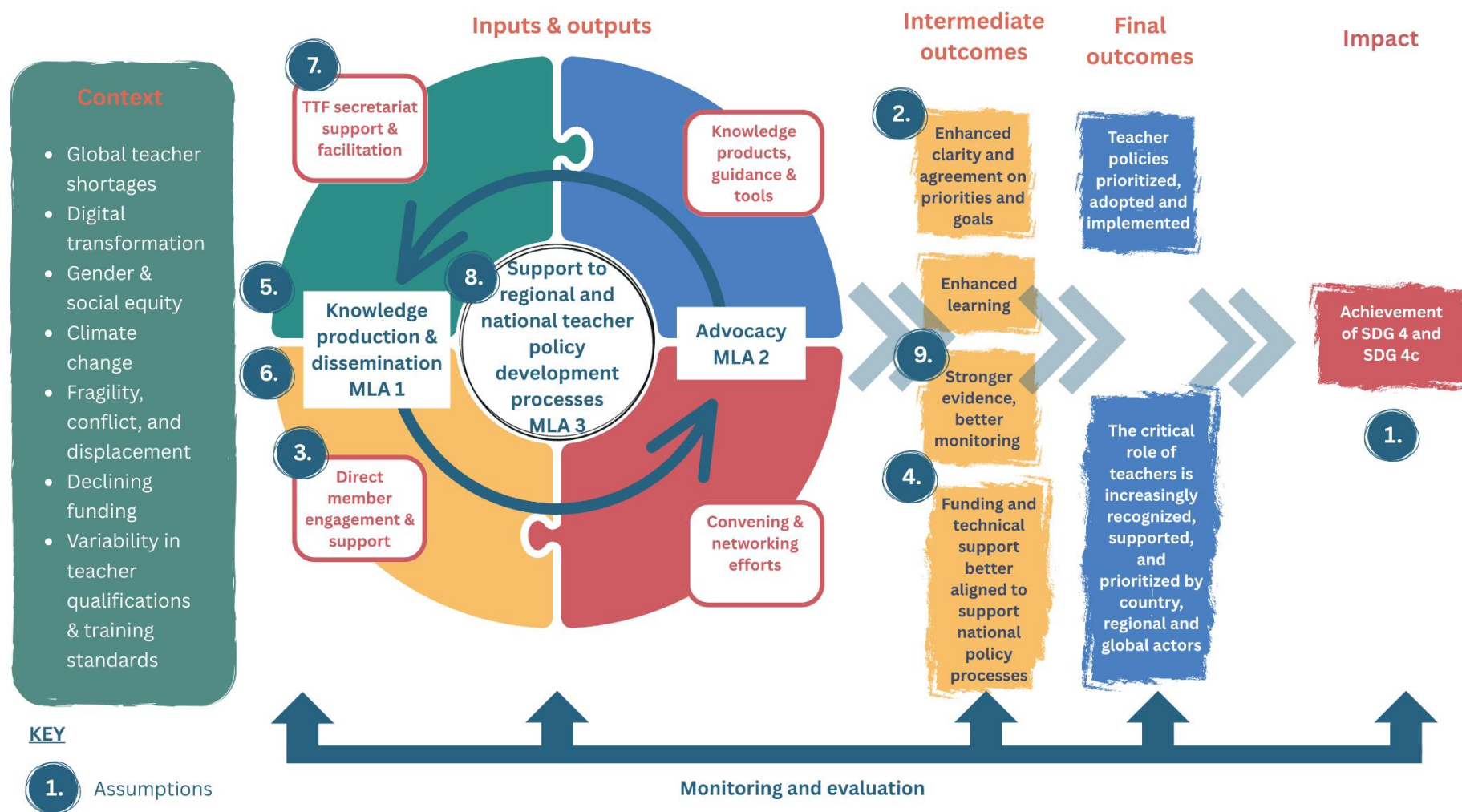
⁵⁹ Cette hypothèse est mentionnée dans le cadre de l'axe d'action 3 du Plan stratégique, p. 10 de la version anglaise.

Box 4 Principales contributions/considérations sur la théorie du changement, telles qu'elles ont été exprimées à l'équipe d'évaluation au cours du processus d'évaluation

- Les discussions et les termes de référence soulignent l'importance du contexte général au regard de la théorie du changement. Cependant, il a été souligné que la théorie du changement elle-même n'incluait pas le contexte plus large et n'indiquait pas explicitement les caractéristiques contextuelles qui influencent ses choix.
- La théorie du changement reflète bien les trois principaux domaines de travail du réseau. Le nouvel élément de la théorie du changement est l'axe d'action n° 3. Les discussions ont souligné l'importance d'un examen détaillé de cet axe d'action et des hypothèses qui sont particulièrement pertinentes dans ce domaine.
- La théorie du changement reflète également le fait que le Secrétariat de la TTF et ses membres jouent des rôles complémentaires, mais différents, et que les progrès aux niveaux supérieurs de la théorie du changement dépendent du poids des membres sur la réduction des niveaux d'influence du Secrétariat de la TTF lui-même.
- La théorie du changement ne comporte que des références visuelles limitées aux liens entre les différents axes d'action, alors que les points essentiels des activités soulignent l'importance des liens croisés.
- La théorie du changement ne reflète pas les dispositifs de retour d'information liés au suivi, à l'évaluation et à l'apprentissage. Il s'agit là d'une occasion manquée de rendre explicite le fait que ces mécanismes sont importants pour comprendre les progrès réalisés, pour partager les données étayant ces progrès avec les membres et pour être en mesure de procéder à des ajustements de trajectoire.

3. La page suivante propose une théorie du changement révisée. Les hypothèses ont été mises en correspondance avec la théorie pour clarifier leur place et pour permettre de mieux cibler les activités des membres, du Secrétariat et du Comité directeur par la suite.

Figure 20 Proposition de révision de la théorie du changement



Source : Équipe d'évaluation

Annex 4 Aperçu des méthodes d'évaluation, du ciblage et de la couverture

1. Le Table 2 ci-dessous ci-dessous offre un aperçu des méthodes d'évaluation.

Table 2 Aperçu des méthodes d'évaluation, du ciblage et de la couverture

Méthode	Ciblage	Couverture
Examen documentaire	Éclairer l'analyse du contexte mondial du corps enseignant, le positionnement et la pertinence de la TTF	Examen des documents de référence et des rapports mondiaux
Analyse des données	Analyse de la situation financière de la TTF, des modalités de financement et d'hébergement, de la mise en œuvre du Plan stratégique, de la communication et de l'image de marque, ainsi que de la composition et des modalités de fonctionnement du Secrétariat	Analyse des données financières et RH de la TTF, cartographie des plans de travail annuels et des résultats, données sur la visibilité des produits (y compris les données de suivi de la Plateforme de connaissances) et des événements de la TTF. Examen des documents de référence de la TTF (Plan stratégique 2022-2025, rapport d'évaluation précédent, notes du Comité directeur et procès-verbaux de la réunion annuelle)
Entretiens avec des informateurs clés et discussions de groupe ⁶⁰	Rassembler des données probantes sur le positionnement et la pertinence de la TTF ; évaluer la gouvernance, la structure, les modalités de fonctionnement et la durabilité	Au total, 40 informateurs ont été interrogés au cours de la phase principale de collecte des données, en plus des neuf autres personnes interrogées au cours de la phase initiale ⁶¹ . Dans l'ensemble, un nombre presque égal d'hommes (51 %) et de femmes (49 %) ont été interrogés. Entretiens avec des informateurs clés : 28, soit 155 % de l'objectif prévu (18) Discussions de groupe : 43 % des discussions de groupe prévues ont été menées à bien Deux tiers des discussions de groupe ont été menés avec les points focaux des groupes thématiques, et un groupe de discussion a été organisé dans un pays avec des parties prenantes nationales (sur les deux prévus avec les autorités nationales). En raison du nombre limité de réponses de certains groupes de parties prenantes, plusieurs groupes de discussion ont été remplacés par des entretiens individuels.

⁶⁰ Le cadre d'échantillonnage pour les entretiens avec des informateurs clés et les discussions de groupe était constitué de parties prenantes identifiées par le biais d'une analyse des parties prenantes et en consultation avec le coordinateur de la TTF et le groupe de référence pour l'évaluation.

⁶¹ Il s'agit notamment des membres du Secrétariat de la TTF, des membres et des coprésidents du comité directeur, des points focaux des groupes thématiques, des points focaux régionaux et adjoints, de l'UNESCO (y compris les bureaux régionaux et nationaux), des agences internationales de développement bilatérales et multilatérales, des gouvernements nationaux, des OSC, des organisations et fondations du

Méthode	Ciblage	Couverture
Enquête électronique auprès des membres	Recueillir les points de vue des membres sur les points forts, la pertinence, la visibilité, les produits, l'hébergement et l'implication des membres de la TTF	472 répondants ciblés, 103 points focaux et points focaux adjoints de la TTF (quasi parité) ont répondu (taux de retour de 22 %) 61 % des personnes interrogées représentaient des gouvernements nationaux, 22 % des ONGI, des OSC ou des organisations mondiales d'enseignants
Enquête électronique sur l'impact dans les pays	Enquête ciblée auprès de 8 pays afin d'explorer la manière dont la TTF favorise les échanges sur les politiques prometteuses et contribue à l'évolution de ces dernières au niveau national	46 répondants (décideurs publics et personnel des bureaux de pays de l'UNESCO au Burkina Faso, au Ghana, au Laos, au Mali, au Niger, au Nigéria, en Ouganda et en Zambie) étaient ciblés, 12 ont répondu, représentant huit pays différents (taux de retour de 26 %). 42 % des réponses reçues venaient de représentants de gouvernements ou d'organisations nationales, et 25 % de points focaux de la TTF.
Mini études de cas utilisant la traçabilité des produits, des campagnes de plaidoyer et des événements de la TTF	Examiner les activités concrètes de la TTF et comprendre les performances et les progrès accomplis en vue d'obtenir les résultats souhaités et, en fin de compte, l'impact au niveau national	Les quatre initiatives phares : Rapport mondial sur les enseignants ; Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante ; Forum de dialogue politique ; Plateforme de connaissances
Observation	Obtenir des informations sur le fonctionnement du Comité directeur	L'équipe d'évaluation a assisté à la réunion du Comité directeur le 13 juin, la possibilité d'assister à la réunion de mars ne s'étant pas concrétisée malgré une demande en ce sens
Atelier sur les conclusions préliminaires	Permettre aux membres du groupe de référence pour l'évaluation et du Comité directeur de partager leurs réflexions sur les conclusions préliminaires et de contribuer conjointement à l'élaboration de recommandations	Présentation des conclusions préliminaires, finales et des recommandations de l'évaluation

Annex 5 Instruments de collecte de données

Directives génériques pour les entretiens

2025-XX-XX : [Nom et affiliation de la personne interrogée]

Date de l'entretien :		MN # :	
Emplacement			
Membres de l'équipe présents :			
Procès-verbal :		Date d'achèvement :	
Personnes interrogées			
Nom (prénom, nom)	h/f	Désignation (poste/unité)	Contact (adresse électronique/téléphone)

Contexte

Informations générales sur la personne interrogée ; nature de la collaboration avec [nom du client] et dates correspondantes.

Enseignements de haut niveau

Résumez dans cette section les principaux enseignements tirés.

Questions de suivi/questions qui n'ont pas pu être posées et qui devront l'être lors de la prochaine rencontre ou explorées avec un autre interlocuteur (préciser)

Posez vos questions ici.

Sujets

Classez les réponses par sujet, dans des rubriques clairement identifiées ; il n'est pas nécessaire de respecter la chronologie de la discussion. Lorsque les propos sont retranscrits exactement, indiquez clairement qu'il s'agit d'une citation directe. Ajoutez des titres et des sous-titres si nécessaire et/ou consignez les informations en fonction des critères d'évaluation.

Pertinence et cohérence externe

1. Quelles sont, selon vous, les principales priorités des enseignants ?
2. Dans quelle mesure le mandat de la TTF est-il pertinent au regard de ces priorités ? Dans quelle mesure les trois axes de travail de la TTF sont-ils pertinents au regard de ces priorités ? (c.-à-d. : 1) la production et diffusion de connaissances ; 2) le plaidoyer ; et 3) les échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses)

Remarque à l'intention des enquêteurs : *L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, également connue sous le nom « Équipe spéciale sur les enseignants » (TTF), est un partenariat né en 2008 pour défendre les intérêts des enseignants et de la profession enseignante à travers le monde. Elle a pour objectif de sensibiliser les pays, de renforcer leurs connaissances et de les accompagner dans la réalisation de la cible 4.c de l'ODD 4.*

3. De quelle manière la TTF apporte-t-elle une valeur ajoutée aux travaux d'autres acteurs mondiaux ? Qu'est-ce que la TTF fait ou apporte que d'autres acteurs ne font pas ? Étant donné qu'elle a été créée en 2008, la TTF est-elle toujours pertinente ?

Efficacité, cohérence interne et efficience

4. Quelles sont, selon vous, les principales réalisations de la TTF dans le cadre du Plan stratégique actuellement mis en œuvre ?
5. Dans quels domaines la TTF a-t-elle obtenu des résultats à ce jour et pourquoi ?
6. Comment évaluez-vous la notoriété de la TTF et l'efficacité de sa stratégie de marque pour ses produits et ses processus ? Auriez-vous des suggestions pour améliorer la visibilité de la TTF ?
7. Considérez-vous que le site Web et les produits de la TTF (le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant, le Forum de dialogue politique, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et la Plateforme de connaissances) sont utiles ? Veuillez fournir des exemples.
8. Avez-vous été mis en relation avec un espace régional d'apprentissage par les pairs ou avez-vous participé à un tel espace ? Dans quelle mesure considérez-vous ces espaces comme efficaces ? Auriez-vous des suggestions à faire concernant leur structure, leurs modalités de participation ou leurs mécanismes de suivi ?
9. Selon vous, dans quelle mesure le Secrétariat de la TTF, le Comité directeur de la TTF, les membres du réseau élargi et les donateurs collaborent-ils pour concrétiser la réalisation des priorités de la TTF ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
10. Le Secrétariat et le Comité directeur de la TTF communiquent-ils avec les membres de la TTF ? Avez-vous des suggestions spécifiques concernant la participation des membres et la manière dont elle pourrait être renforcée ?

Impact

11. Quels sont, selon vous, les domaines d'impact et de changement les plus importants/les plus probables concernant les priorités du personnel enseignant à la suite des travaux de la TTF ?

12. Quelles données probantes attestent de l'efficacité de la TTF dans la promotion des échanges sur les politiques prometteuses ?
13. Selon vous, dans quelle mesure la TTF contribue-t-elle à l'évolution des politiques dans votre pays ? Des exemples vous viennent-ils à l'esprit ?
14. La TTF a-t-elle suscité des échanges entre pays sur les politiques, les bonnes pratiques et les normes communes ?
15. Le plaidoyer et les activités de création et de partage des connaissances menés par la TTF ont-ils favorisé les échanges sur les politiques prometteuses et contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques nationales plus efficaces dans le domaine de l'enseignement ? Des exemples vous viennent-ils à l'esprit ?
16. Les interactions entre les membres de la TTF, les États membres, les groupes thématiques et les groupes et organisations de niveau régional ont-elles augmenté grâce au travail de la TTF ?

Durabilité

17. Au cours de la période couverte par le Plan stratégique actuel, des progrès ont-ils été réalisés qui renforceront la viabilité de la TTF ? Veuillez expliquer (approfondir sur les sujets suivants, si nécessaire : enquête sur les niveaux de dotation en personnel du Secrétariat de la TTF et possibilité de les maintenir ; collecte de fonds pour les travaux de la TTF ; données attestant du fait que les membres dirigent les efforts, et ne reposent pas uniquement sur le Secrétariat de la TTF, par exemple en convoquant des réunions et en affectant des ressources pour assurer la viabilité à long terme).

Recommandations et autres commentaires

18. Souhaitez-vous formuler des recommandations pour améliorer le travail de la TTF dans l'un des domaines que nous avons évoqués ?
19. Selon vous, quelles devront être les priorités du prochain plan stratégique ?
20. Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui, selon vous, mériterait notre attention et que nous n'avons pas encore abordé ?
21. Pensez-vous à une personne que nous devrions consulter ?

Prochaines étapes

Expliquez les prochaines étapes et remerciez la personne interrogée pour le temps qu'elle vous a consacré.

Données/documents fournis/recommandés

Recherchez toutes les références des documents qui ne se trouvent pas déjà dans la bibliothèque de l'équipe d'évaluation.

Autres propositions de suivi

Par exemple : recommandations de personnes à interroger (obtenir les informations de contact complètes), propositions ayant trait aux consultations et à la diffusion, etc.

Directives nationales pour les entretiens

1. 2025-XX-XX : [Nom et affiliation de la personne interrogée]

Date de l'entretien :		MN # :	
Emplacement			
Membres de l'équipe présents :			
Procès-verbal :		Date d'achèvement :	
Personnes interrogées			
Nom (prénom, nom)	h/f	Désignation (fonction/unité)	Contact (adresse électronique/téléphone)

Date de l'entretien :		MN # :	
Emplacement			
Membres de l'équipe présents :			
Procès-verbal :		Date d'achèvement :	
Personnes interrogées			
Nom (prénom, nom)	h/f	Désignation (fonction/unité)	Contact (adresse électronique/téléphone)

Informations générales

Informations générales sur la personne interrogée ; nature de la collaboration avec [nom du client] et dates correspondantes.

Enseignements de haut niveau

- Résumez les principaux enseignements tirés dans cette section.

Questions à approfondir/questions qui n'ont pas pu être posées et qui devront l'être la prochaine fois ou être examinées avec un autre informateur (indiquer qui)

- Posez vos questions ici.

Sujets

Classez les réponses par sujet, dans des rubriques clairement identifiées ; il n'est pas nécessaire de respecter la chronologie de la discussion. Lorsque les propos sont retranscrits exactement, indiquez clairement qu'il s'agit d'une citation directe. Ajoutez des titres et des sous-titres si nécessaire ou consignez les informations en fonction des critères d'évaluation.

Objectif de l'entretien : Passer en revue les activités concrètes (les quatre initiatives phares) réalisées par la TTF, évaluer les performances de la TTF

et les progrès accomplis en regard des résultats escomptés et étudier l'impact produit au niveau national.

- Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant (MLA 1) ;
- Forum de dialogue politique (MLA 2) ;
- Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante (produit du MLA 1 utilisé dans le cadre du MLA 3)
- Plateforme de connaissances

Pertinence et cohérence externe

1. Quelles sont, selon vous, les principales priorités des enseignants dans votre pays ?
2. Dans quelle mesure le mandat de la TTF est-il pertinent au regard de ces priorités ? Dans quelle mesure les trois axes de travail de la TTF sont-ils pertinents au regard de ces priorités ? (c.-à-d. : 1) production et diffusion de connaissances ; 2) le plaidoyer ; et 3) les échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses)

Remarque à l'intention des enquêteurs : *L'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030, également connue sous le nom « Équipe spéciale sur les enseignants » (TTF), est un partenariat né en 2008 pour défendre les intérêts des enseignants et de la profession enseignante à travers le monde. Elle a pour objectif de sensibiliser les pays, de renforcer leurs connaissances et de les accompagner dans la réalisation de la cible 4.c de l'ODD 4.*

Efficacité, cohérence interne et efficience

3. Quelles sont, selon vous, les principales réalisations de la TTF dans le cadre du plan stratégique actuellement mis en œuvre dans votre pays ?
 - a. Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant (MLA 1) ;
 - b. Forum de dialogue politique (MLA 2) ;
 - c. Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante (produit du MLA 1 utilisé dans le cadre du MLA 3)
 - d. Plateforme de connaissances
4. Comment évaluez-vous la notoriété de la TTF et l'efficacité de sa stratégie de marque pour ses produits et ses processus ? Auriez-vous des suggestions pour améliorer la visibilité de la TTF ?
5. Considérez-vous que le site Web et les produits de la TTF (le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant, le Forum de dialogue politique, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et la Plateforme de connaissances) sont utiles ? Veuillez fournir des exemples.
6. Avez-vous été mis en relation avec un espace régional d'apprentissage par les pairs ou avez-vous participé à un tel espace ? Dans quelle mesure considérez-vous ces espaces comme efficaces ? Auriez-vous des suggestions à faire concernant leur structure, leurs modalités de participation ou leurs mécanismes de suivi ?

Impact

7. Quels sont, selon vous, les domaines d'impact et de changement les plus importants/les plus probables concernant les priorités du personnel enseignant à la suite des travaux de la TTF ?
8. Quelles données probantes attestent de l'efficacité de la TTF dans la promotion de l'apprentissage en matière de politiques ?
9. Selon vous, dans quelle mesure la TTF contribue-t-elle à l'évolution des politiques dans votre pays ? Des exemples vous viennent-ils à l'esprit ?
10. La TTF a-t-elle suscité des échanges entre pays sur les politiques, les bonnes pratiques et les normes communes ?
11. Le plaidoyer et les activités de création et de partage des connaissances menés par la TTF ont-ils favorisé l'apprentissage en matière de politiques et contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques nationales plus efficaces dans le domaine de l'enseignement ? Des exemples vous viennent-ils à l'esprit ?

Recommandations et autres commentaires

12. Souhaitez-vous formuler des recommandations pour améliorer le travail de la TTF dans l'un des domaines que nous avons évoqués ?
13. Selon vous, quelles devront être les priorités du prochain plan stratégique ?
14. Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui, selon vous, mériterait notre attention et que nous n'avons pas encore abordé ?
15. Pensez-vous à une personne que nous devrions consulter ?

Prochaines étapes

Expliquez les prochaines étapes et remerciez la personne interrogée pour le temps qu'elle vous a consacré.

Données/documents fournis/recommandés

Recherchez toutes les références des documents qui ne se trouvent pas déjà dans la bibliothèque de l'équipe d'évaluation.

•

Autres propositions de suivi

Par exemple : recommandations de personnes à interroger (obtenir les informations de contact complètes), propositions ayant trait aux consultations et à la diffusion, etc.

Enquête électronique auprès des membres

External Evaluation of the 2022-2025 Strategic Plan of the International Task Force on Teachers for Education 2030: Member Survey

B *I* U  

This survey seeks to gather information on perceptions of the Teacher Task Force (TTF) membership on the relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of the TTF. By answering you will help the evaluation team to assess the work of the TTF in ensuring that the critical role of teachers and teaching remains a top priority on the global education agenda.

The survey consists of 22 questions. Most of these questions are closed questions. There are a small number of open questions where we ask you to provide details or examples. Both types of questions are important and we are grateful in advance for the time you will take in responding to the survey.

The survey should take approximately 10 minutes to complete. Your answers will be anonymised.

Thank you very much for your support to this evaluation.

If you have any queries, please contact Tal Shalson at tshalson@mokoro.co.uk.

Please state your gender. *

This question is asked for statistical purposes only to help ensure diverse representation in the evaluation.

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Prefer not to say
- ☐ Autre...

Can you please confirm that you are either the TTF focal point or deputy focal point from your ^{*}
National Government or Organization?

- ☐ Focal Point
- ☐ Deputy Focal Point
- ☐ Autre...

Please indicate the type of organization that you represent in the TTF. ^{*}

- ☐ National Governments
- ☐ International Non-Governmental Organizations, CSOs or Global Teacher Organizations
- ☐ Inter-Governmental Organizational at global, regional, or sub-regional levels, or UN Agencies
- ☐ Bilateral and multilateral international development agencies
- ☐ Regional Organizations
- ☐ Global Private Sector Organizations and Foundations

Positionnement mondial et pertinence

How well do you think the Teacher Task Force (TTF) is positioned within the global landscape ^{*}
of organizations supporting teacher development?

- ☐ Very well
- ☐ Well
- ☐ Poorly
- ☐ Very poorly

How familiar do you consider yourself with the TTF mandate? *

- ☐ Very familiar
- ☐ Moderately familiar
- ☐ Slightly familiar
- ☐ Not at all familiar

To what extent do you believe that the TTF's mandate and strategic priorities add value to the global education community? *

- ☐ Greatly add value
- ☐ Somewhat add value
- ☐ Little added value
- ☐ No added value

To what extent do you consider the TTF to be unique in its mission and the role it plays in supporting teacher development? *

- ☐ Not unique: there are several other organizations conducting similar work/pursuing similar goals
- ☐ Somewhat unique: there are other organizations conducting similar work/pursuing similar goals, but not ...
- ☐ Very unique: there are no other organizations conducting similar work/pursuing similar goals
- ☐ I don't know
- ☐ Autre...

Please share the name of organisations conducting comparable work to the TTF

What drives your interest in the TTF? *

	Not all all	Somewhat	Strongly
Gaining access to an int...	☐	☐	☐
Influence the internation...	☐	☐	☐
Identifying partners to s...	☐	☐	☐
Gaining access to state ...	☐	☐	☐
Supporting policy chang...	☐	☐	☐
Meeting potential donor...	☐	☐	☐

Efficacité, cohérence interne et gouvernance

How effective are the TTF's communication channels and branding in promoting its mission and activities? *

- ☐ Very effective
- ☐ Moderately effective
- ☐ Slightly effective
- ☐ Not effective at all
- ☐ I am not familiar with the TTF communication channels

Do you follow the TTF's social media pages (X/Twitter, Facebook, LinkedIn)? (Select all that apply) *

- ☐ Yes, I follow TTF on X/Twitter
- ☐ Yes, I follow TTF on Facebook
- ☐ Yes, I follow TTF on LinkedIn
- ☐ No, I do not follow any TTF social media pages
- ☐ I was not aware TTF had social media pages

If you follow any TTF social media pages, how relevant do you find the content? *

- ☐ Very relevant
- ☐ Somewhat relevant
- ☐ Not very relevant
- ☐ Not relevant at all
- ☐ I do not follow TTF social media pages

Are you aware of the TTF Communications Group? *

- ☐ Yes, and I actively participate in the TTF Communications Group
- ☐ I have heard of the Group, but am not familiar with its work
- ☐ No, I am not aware of it

How would you describe your level of engagement in the TTF between 2022 and now? *

- ☐ Engaged
- ☐ Partially engaged
- ☐ Disengaged

What are the main reasons for having a very limited or modest level of engagement? *

- ☐ No perceived added value from being a TTF member
- ☐ The priorities of my organization have shifted away from the priorities of the TTF
- ☐ Lack of partners for collaboration in my country
- ☐ Lack of political support in my country for the issues supported by the TTF
- ☐ Lack of knowledge/skills how to support the work of the TTF
- ☐ Lack of alignment between the challenges my organization or country wished to tackle, and those being ...
- ☐ Lack of available resources (e.g. time. Human, financial) in my organization to engage in the TTF

What are the main reasons for having active engagement? *

- ☐ Added value from being a TTF member
- ☐ The priorities of my organization align with the priorities of the TTF
- ☐ Many partners for collaboration in my country
- ☐ Lots of political support in my country for issues supported by the TTF
- ☐ I have the knowledge/skills to support the work of the TTF
- ☐ Alignment between the challenges my organization or country wished to tackle, and those being address...
- ☐ Available resources (e.g. time. Human, financial) in my organization to engage in the TTF

Please indicate which of the following TTF activities and/or outputs you have directly benefitted from or participated in.

*

- ☐ Identification of partners and expertise to provide technical assistance
- ☐ Collection and dissemination of data on teachers
- ☐ Participation in regional groups
- ☐ Research paper and publications
- ☐ Thematic group meetings and activities
- ☐ Global Report on the Status of Teachers
- ☐ Policy Dialogue Forum
- ☐ Teacher Policy Development Guide
- ☐ Knowledge Platform
- ☐ None of the above

Gouvernance et soutien structurel

To what extent are you satisfied with the following organisational/functional aspects of the TTF?

*

	Not at all	To a small e...	To a mediu...	To a large ex...	I don't know	No opinion
The engage...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Collaboratio...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Work of the ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Work of the ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organization...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Collaboratio...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The work of ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
The work of ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐

How satisfied are you with the communication by your Steering Committee (SC) member representative?

- ☐ I frequently hear from my SC member representative
- ☐ I occasionally hear from my SC representative
- ☐ I rarely hear from my SC representative
- ☐ I am not aware who my SC representative is

What are your views on the hosting of the TTF secretariat by UNESCO? *

- ☐ Hosting by UNESCO supports the TTF capacity to reach its goals
- ☐ Hosting by UNESCO limits the TTF capacity to reach its goals
- ☐ The hosting is neutral and neither supports nor limits the TTF
- ☐ I do not know or do not have a specific opinion on it

Impact et durabilité

In your view, how significantly has the TTF contributed to fostering policy learning at the country or regional level? *

- ☐ Significantly
- ☐ Moderately
- ☐ Slightly
- ☐ Not at all

In your view, how significantly has the TTF contributed to influencing teacher-related policy changes at the country or regional level? *

- ☐ Significantly
- ☐ Moderately
- ☐ Slightly
- ☐ Not at all

Please provide examples of where you have seen TTF products/processes influence change

In your view, how significantly has the TTF contributed to advocating for qualified, valorized and committed teachers?

☐ Significantly

☐ Moderately

☐ Slightly

☐ Not at all

Réflexions et retours d'information supplémentaires

What specific improvements do you believe could enhance TTF's positioning, product effectiveness, member engagement, or overall impact?

Do you have any other comments, suggestions, or reflections regarding the Teacher Task Force Strategic Plan 2022-2025 or its implementation?

Enquête électronique sur l'impact dans les pays

External Evaluation of the 2022-2025 Strategic Plan of the International Task Force on Teachers for Education 2030: Country Impact Survey



B *I* U

This survey seeks to gather information on perceptions of impact that the work of the Teacher Task Force (TTF) has had at country level through its various activities.

By answering you will help the evaluation team to assess whether the TTF has contributed to changes in your country and contribute to learning as to what could be done differently to make the TTF's work most useful to country priorities.

The survey consists of 17 questions. Most of these questions are closed questions. There are a small number of open questions where we ask you to provide details or examples. Both types of questions are important and we are grateful in advance for the time you will take in responding to the survey.

The survey should take approximately 10 minutes to complete. Your answers will be anonymised.

Thank you very much for your support to this evaluation.

If you have any queries, please contact Tal Shalson at tshalson@mokoro.co.uk.

Please indicate what role you have. *

- ☐ TTF focal point
- ☐ TTF deputy focal point
- ☐ National government or organization representative
- ☐ Autre...

How long have you been in your current position? *

- ☐ 0-1 years
- ☐ 2-4 years
- ☐ 5-10 years
- ☐ More than 10 years

Please indicate the country and name of the organisation that you represent. *

Priorités de la TTF

How familiar are you with the work of the TTF? *

- ☐ Highly familiar
- ☐ Moderately familiar
- ☐ Slightly familiar
- ☐ Not at all familiar / have not had any recent engagement

Does the TTF have a clear set of priorities for advancing the agenda around teachers? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Don't know

In your view is the work of the TTF relevant to the needs of teachers in your country? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Don't know

If yes, in what way does it add value? *

Élaboration des politiques enseignantes

Are you familiar with the Teacher Policy Development Guide (TPDG)? *

- ☐ Yes, I am highly familiar with it
- ☐ Yes, I have some familiarity with
- ☐ I have heard of it, but not in detail
- ☐ No, I am not familiar with it

Has the TPDG been used in your country to inform or support any teacher policy development efforts? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Don't know

If yes, please describe how the TPDG has been used and what outcomes (if any) it supported *

Since 2020, has your country initiated or concluded a teacher policy development process (strategy, plan, framework, etc.)? *

- ☐ Initiated
- ☐ Concluded
- ☐ Both
- ☐ Neither
- ☐ Don't know

If initiated or concluded, please describe the process briefly. *

Did your country receive any external technical support during this teacher policy development process? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Don't know

If yes, please specify what kind of support was received and from which organizations. *

Changements dans le pays

Since 2022 in your country, and from your perspective, have there been improvements in:

	Significant stri...	Some progress	No progress	The situation h...	Don't know
Knowledge gen...	☐	☐	☐	☐	☐
Monitoring of t...	☐	☐	☐	☐	☐
Clarity on priori...	☐	☐	☐	☐	☐
Formulation of ...	☐	☐	☐	☐	☐
Implementatio...	☐	☐	☐	☐	☐
High-level advo...	☐	☐	☐	☐	☐
Dissemination ...	☐	☐	☐	☐	☐
Identification a...	☐	☐	☐	☐	☐
Identification a...	☐	☐	☐	☐	☐
Adoption of go...	☐	☐	☐	☐	☐
Gender represe...	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusion of te...	☐	☐	☐	☐	☐

Has commitment to the teaching profession among the different types of actors in your country improved/grown since 2022?

	Increased com...	Continued com...	Less commitm...	No commitment	Don't know
National Minist...	☐	☐	☐	☐	☐
Ministry of Fin...	☐	☐	☐	☐	☐
Sub-national g...	☐	☐	☐	☐	☐
Donors	☐	☐	☐	☐	☐
Non-governme...	☐	☐	☐	☐	☐
Teacher associ...	☐	☐	☐	☐	☐

Please add any other actor and detail where there was: *increased commitment, continued commitment but without significant changes, less commitment, no commitment, don't know.*

Overall, and from your perspective, has the TTF played a significant role in drawing attention to teacher issues in your country?

- ☐ The TTF has played a leading role
- ☐ The TTF has played a supportive role
- ☐ The TTF presence has not been clearly felt
- ☐ Don't know

What do you see as the main strengths of the TTF? *

- ☐ Access to an international network of teacher stakeholders to learn from each other
- ☐ Ability to influence the global agenda on teacher issues
- ☐ Access to knowledge resources and guidelines on teacher issues
- ☐ Support on policy development or change through regional peer learning mechanisms
- ☐ Autre...

Recommandations

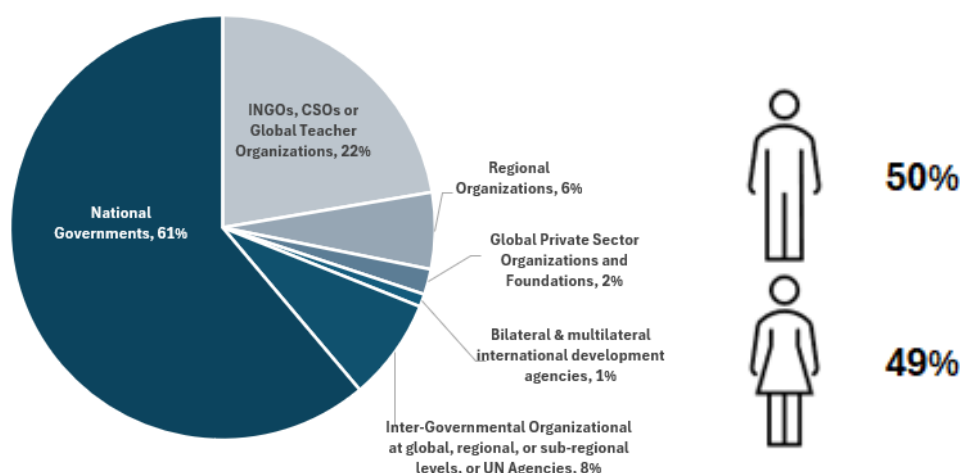
Please provide up to three suggestions on what the TTF could do better? *

Please add here any other details or examples you may wish to share of the TTF support to your country.

Annex 6 Résultats de l'enquête auprès des membres

2. Les points focaux et les points focaux adjoints de la TTF ont été invités à répondre à une enquête le 8 mai 2025. Cette enquête a été soumise à 472 personnes, notamment aux points focaux et aux points focaux adjoints de la TTF. Elle a été réalisée en anglais ou en français, selon le cas. L'enquête se composait d'une série de 25 questions, dont six avaient déjà été posées lors de l'enquête précédente menée en mai 2021 dans le cadre de l'évaluation externe de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 concernant son plan stratégique pour 2018-2021 (Technopolis, 2021). L'enquête s'est achevée le 26 mai 2025. À cette date, 103 personnes avaient retourné le questionnaire,⁶² soit un taux de réponse de 22 %.⁶³ Une proportion à peu près égale d'hommes et de femmes a répondu au questionnaire. Parmi eux, 61 % représentaient leur gouvernement national et 22 % représentaient des organisations non gouvernementales internationales, des organisations de la société civile ou des organisations mondiales d'enseignants⁶⁴.

Figure 21 Données relatives à l'enquête



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

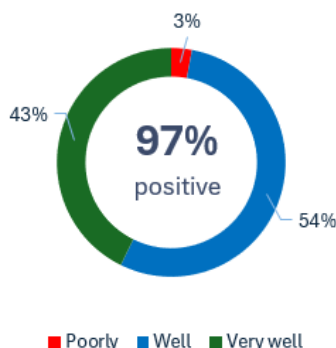
⁶² L'enquête équivalente couvrant la période 2018-2021 a reçu 77 réponses.

⁶³ Bien que cela représente un taux de réponse modeste, il est considéré comme raisonnable compte tenu de l'approche de distribution. Dans la mesure où les points focaux et les points focaux adjoints figuraient sur la liste des destinataires, on ne s'attendait pas à ce que chaque personne réponde, mais plutôt à ce que chaque organisation soit représentée par un répondant.

⁶⁴ La proportion de répondants de chaque type d'organisation membre s'aligne sur la composition globale des membres de la TTF : Gouvernements nationaux : 62 % ; organisations au niveau mondial : 32 % ; organisations au niveau régional : 6 %.

Figure 22 Le positionnement de la TTF

How well do you think the TTF is positioned within the global landscape of organizations supporting teacher development?

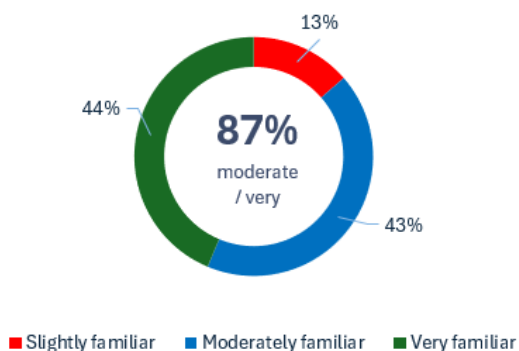


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

3. Presque tous les répondants (97 %) considèrent que la TTF est bien ou très bien positionnée sur la scène internationale pour soutenir le perfectionnement professionnel des enseignants. Les personnes qui ont répondu par la négative (3 %) représentaient leur gouvernement national et étaient également plus susceptibles de n'avoir qu'une connaissance superficielle de l'action de la TTF.

Figure 23 La familiarité avec la TTF

How familiar do you consider yourself with the TTF mandate?

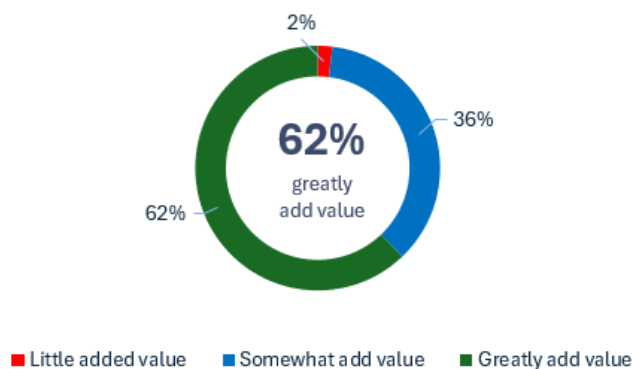


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

4. La plupart des répondants (87 %) connaissaient bien ou très bien le mandat de la TTF. Aucun répondant n'a déclaré ne pas connaître du tout le mandat de la TTF, un critère important pour garantir la pertinence des données utilisées dans l'analyse des résultats de cette enquête.

Figure 24 La valeur ajoutée de la TTF

To what extent do you believe that the TTF's mandate and strategic priorities add value to the global education community?

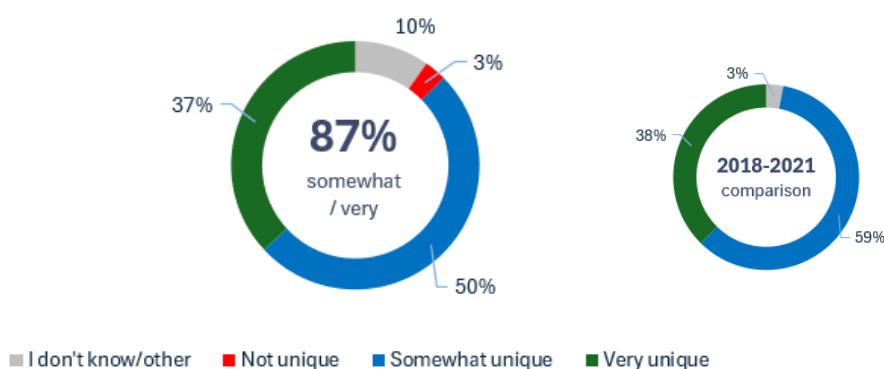


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

5. Selon 62 % des répondants, le mandat et les priorités stratégiques de la TTF apportent une valeur ajoutée considérable à la communauté internationale de l'éducation. Quelque 36 % des répondants ont indiqué que le mandat et les priorités stratégiques de la TTF apportaient une certaine valeur ajoutée à la communauté internationale de l'éducation. Aucun répondant n'a affirmé que le mandat et les priorités stratégiques de la TTF n'apportaient aucune valeur ajoutée.

Figure 25 Le caractère unique de la TTF

To what extent do you consider the TTF to be unique in its mission and the role it plays in supporting teacher development?



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

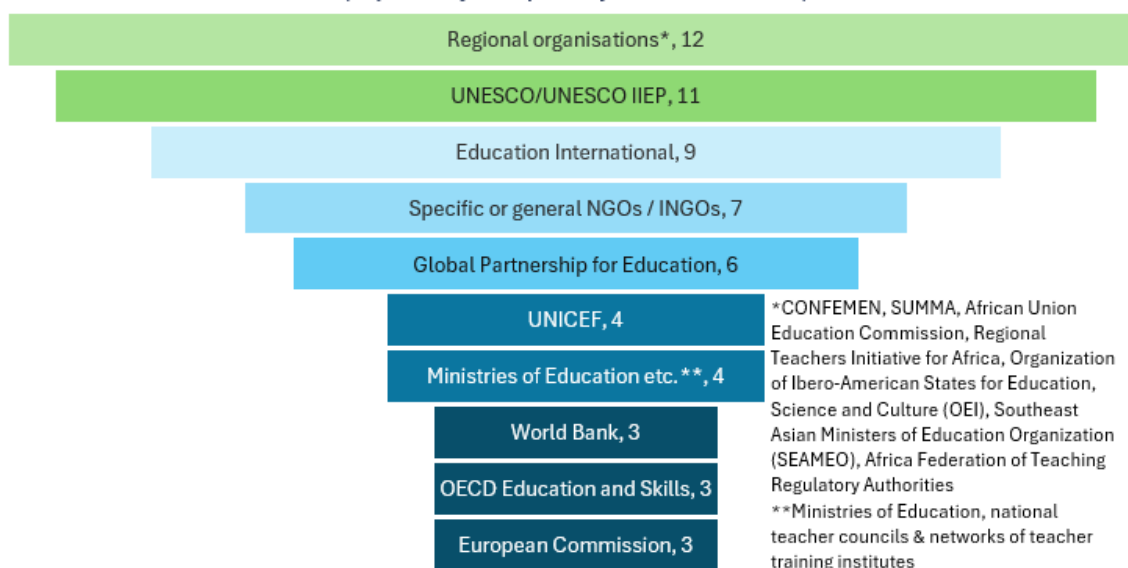
6. S'agissant du caractère unique de la mission et du rôle de la TTF, les résultats de cette enquête peuvent être directement comparés à ceux de l'enquête précédente, qui posait la même question. Les derniers résultats révèlent que 37 % des personnes interrogées considèrent que la mission et le rôle de la TTF en faveur du perfectionnement professionnel des enseignants sont tout à fait uniques, soit une proportion presque identique à celle enregistrée précédemment. Cependant, si l'on ne tient compte que des réponses positives (« Tout à fait unique » et « Plutôt unique »), il

apparaît que leur proportion est passée de 97 % à 87 %, une baisse largement imputable au nombre de personnes ayant répondu « Je ne sais pas ».

7. L'enquête menée en 2021 dans le cadre de l'évaluation externe du précédent plan stratégique⁶⁵ n'a enregistré aucune réponse suggérant que la mission et le rôle de la TTF n'étaient en rien uniques ; cette option est désormais sélectionnée par 3 % des répondants. Il convient de noter qu'il ne s'agit là que d'un nombre très limité de réponses, toutes émanant de représentants de gouvernements nationaux.

Figure 26 Les organisations comparables à la TTF

Names of organisations conducting comparable work to the TTF
(top 10 by frequency of nomination)



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

8. Les organisations qui mènent des activités comparables à celles de la TTF sont répertoriées dans la figure ci-dessus. Dans l'enquête précédente, l'UNESCO, l'UNICEF et la Banque mondiale étaient les principaux organismes cités. Ils figurent également parmi les organismes les plus cités dans la dernière enquête. Les organisations régionales, prises collectivement, ont été les plus fréquemment mentionnées dans l'enquête menée auprès des points focaux.

9. Le changement le plus significatif réside toutefois dans la place prépondérante accordée à l'Internationale de l'Éducation, une fédération syndicale internationale qui rassemble des organisations d'enseignants et d'autres travailleurs du secteur de l'éducation à travers le monde.⁶⁶ L'Internationale de l'Éducation existait déjà lors de la précédente enquête, mais elle n'y avait pas été mentionnée. Il convient de noter que les mentions relatives à l'Internationale de l'Éducation émanent de tout l'éventail des organismes représentés (gouvernements nationaux, organisations régionales, ONG internationales et OSC, et organisations intergouvernementales).

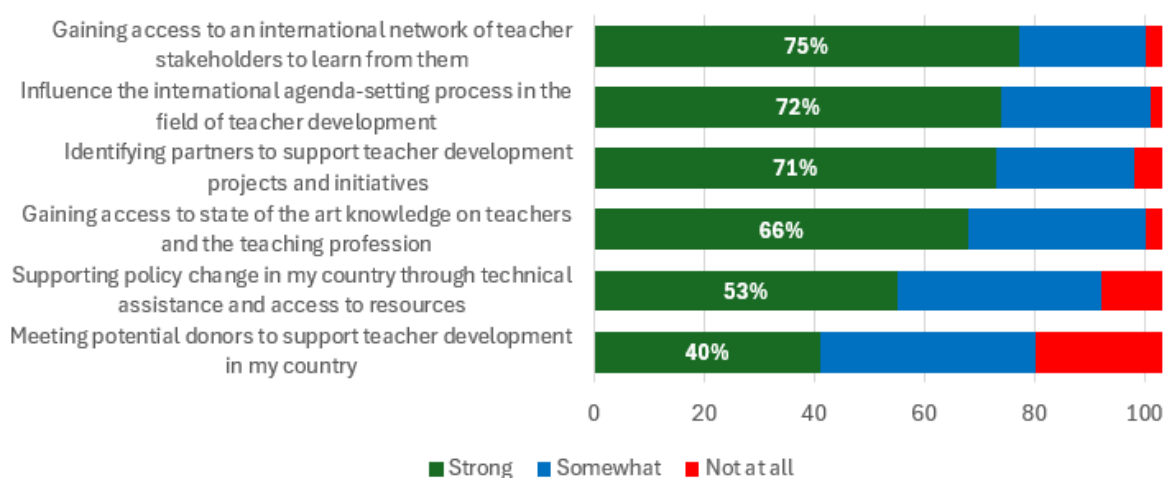
10. L'augmentation du nombre de mentions du Partenariat mondial pour l'éducation, avec six mentions contre deux précédemment, constitue un autre changement significatif. Ces mentions sont surtout le fait d'ONG internationales, d'OSC ou d'organisations mondiales d'enseignants.

⁶⁵ Technopolis, 2021.

⁶⁶ Internationale de l'Éducation, 2020.

Figure 27 L'intérêt pour la TTF

What drives your interest in the TTF? (ranked by importance)

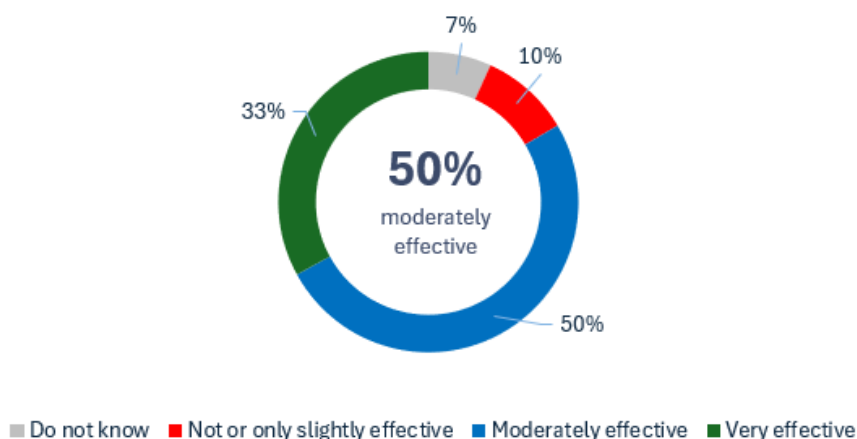


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

11. Toutes les catégories répertoriées manifestent un intérêt pour la TTF. Le principal motif d'intérêt avancé par les 75 % des répondants se disant « très intéressés » est « l'accès à un réseau international de parties prenantes du secteur de l'enseignement afin d'apprendre à leur contact ». Il s'agissait également du motif le plus fréquemment invoqué dans l'enquête précédente par les 83 % de répondants ayant déclaré être « très intéressés ». En effet, le classement des motifs d'intérêt, du plus important au moins important, est resté le même d'une enquête à l'autre.

Figure 28 L'efficacité de la communication

How effective are the TTF's communication channels and branding in promoting its mission and activities?



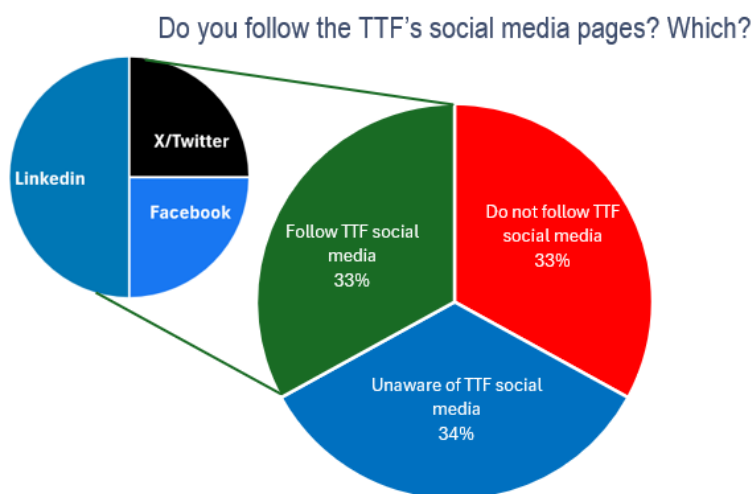
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

12. Les questions relatives à la communication de la TTF et à sa présence sur les médias sociaux n'avaient pas été posées lors de l'enquête précédente, si bien qu'il n'est pas possible d'observer d'éventuels changements dans le temps.

13. La majorité des répondants (50 %) ont estimé que les canaux de communication et l'image de marque de la TTF étaient « modérément efficaces » pour promouvoir sa mission et ses activités. Par ailleurs, 33 % ont estimé que la communication et l'image de marque de la TTF étaient « très efficaces ». Parmi les répondants qui ont jugé la communication et l'image de marque de la TTF

inefficaces ou peu efficaces, 70 % représentaient leur gouvernement national. Ce même groupe était également moins susceptible de suivre la TTF sur les médias sociaux.

Figure 29 Les médias sociaux de la TTF



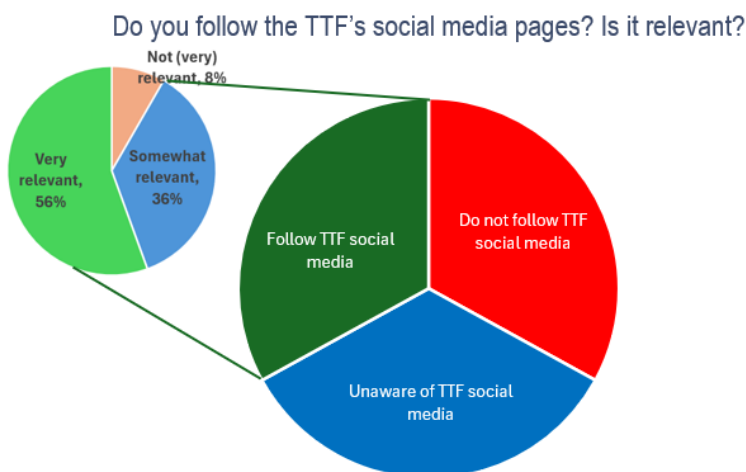
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

14. Le média social le plus suivi de la TTF est son compte LinkedIn. Les personnes ayant trouvé les communications et l'image de marque de la TTF efficaces étaient également les plus susceptibles de suivre la TTF sur LinkedIn.

15. Parmi les répondants francophones, aucun ne suivait les médias sociaux de la TTF (il semble toutefois que les publications de la TTF sur les médias sociaux s'adressent principalement à un public anglophone), et environ un tiers des répondants ignoraient que la TTF était présente sur les médias sociaux.

16. Parmi les répondants qui suivent la TTF sur les médias sociaux, seuls 24 % la suivent sur plus d'un canal. Il semble donc important de continuer à utiliser les trois canaux pour toucher le plus grand nombre de membres possible, même si le contenu partagé est identique sur chacun d'eux.

Figure 30 La pertinence des médias sociaux de la TTF



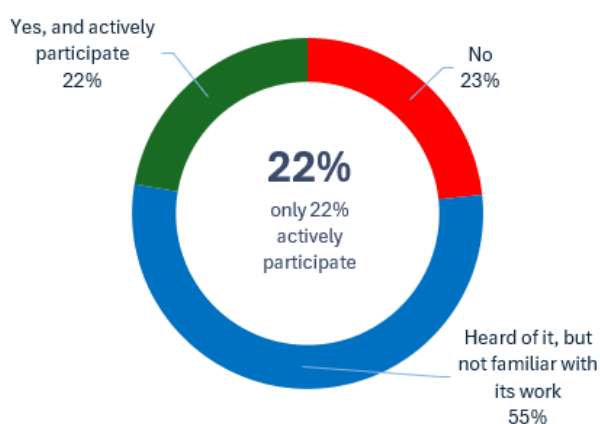
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

17. Parmi les répondants ayant déclaré suivre la TTF sur les médias sociaux, 56 % considéraient les comptes de médias sociaux de la TTF comme « très pertinents » et 36 % comme « plutôt pertinents ». Parmi les répondants qui ont jugé les comptes de médias sociaux de la TTF « très pertinents », 70 % suivent la TTF sur LinkedIn, 35 % sur X/Twitter et 40 % sur Facebook (il convient de noter que plusieurs réponses étaient possibles).

18. Aucun profil particulier ne se dégage parmi les répondants qui suivent les médias sociaux de la TTF, mais qui les considèrent comme « pas pertinents du tout » ou « peu pertinents ».

Figure 31 Le groupe de communication de la TTF

Are you aware of the TTF Communications Group?



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

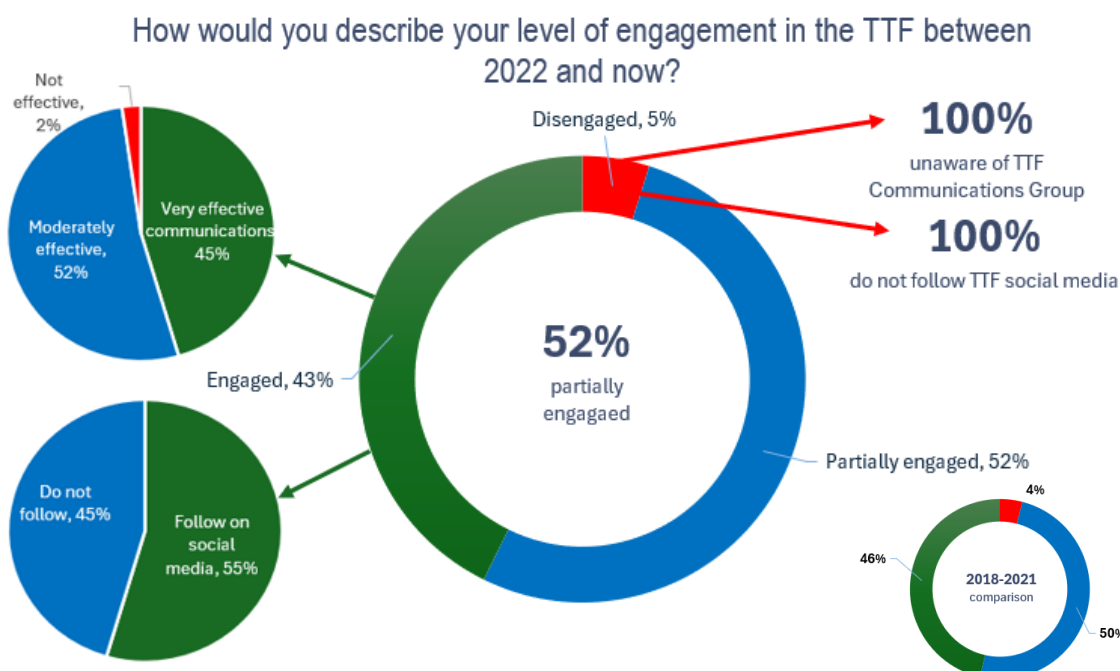
19. Seuls 22 % des répondants participent activement au groupe de communication de la TTF, et 23 % ignoraient son existence.

20. Tous les répondants qui participent activement au groupe de communication considèrent que les canaux de communication et l'image de marque de la TTF sont modérément efficaces ou très efficaces pour promouvoir sa mission et ses activités.

21. Les répondants qui ont jugé les communications de la TTF inefficaces ou peu efficaces ne connaissaient pas l'existence du groupe de communication ou, s'ils en avaient connaissance, n'étaient pas au fait de son travail.

22. Parmi les répondants qui ne connaissaient pas le groupe de communication, 63 % représentaient leur gouvernement national et 59 % n'avaient pas non plus connaissance des comptes de médias sociaux de la TTF.

Figure 32 Le niveau d'implication des membres



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

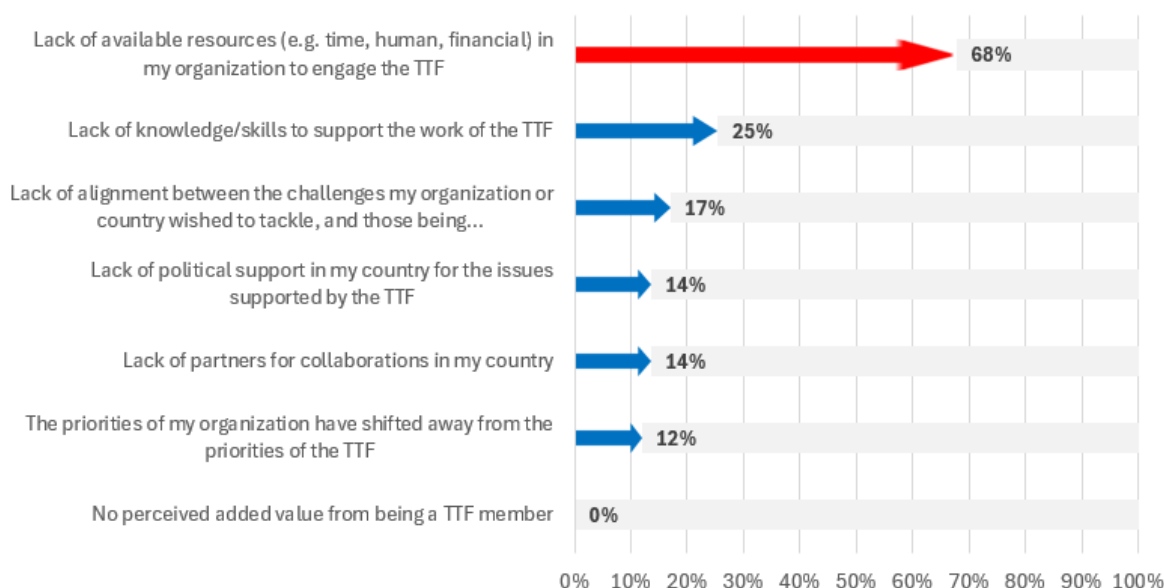
23. Parmi les répondants, 95 % se considèrent comme « relativement impliqués » ou « très impliqués » dans le travail de la TTF. Ce pourcentage est presque identique aux 96 % de répondants qui, lors de la précédente enquête, s'étaient déclarés aussi bien « très peu impliqués » que « modérément impliqués », « très impliqués » et « particulièrement impliqués ». De même, les répondants qui se disent « impliqués » dans l'enquête actuelle (43 %) sont à peu près aussi nombreux que ceux qui se disaient « très impliqués » ou « particulièrement impliqués » (48 %) dans l'enquête précédente. Dans cette enquête comme dans la précédente, la réponse la plus fréquente correspond à un engagement partiel, ce qui souligne qu'un grand nombre de personnes pourraient potentiellement s'impliquer davantage.

24. Les répondants les moins impliqués sont généralement des représentants d'un gouvernement national (80 %), un groupe qui est toutefois très limité en nombre. Aucun d'entre eux ne suivait la TTF sur les médias sociaux et tous ignoraient l'existence du groupe de communication. Parmi les répondants qui se disent impliqués, 79 % sont issus de gouvernements nationaux (43 %) et d'ONG internationales ou d'OSC (36 %).

25. Les répondants qui se déclarent impliqués sont légèrement plus susceptibles de suivre la TTF sur les médias sociaux et de considérer que la communication et l'image de marque de la TTF sont modérément efficaces ou très efficaces.

Figure 33 Les facteurs d'une implication limitée

What are the main reasons for having a very limited or modest level of engagement? (more than one response possible)



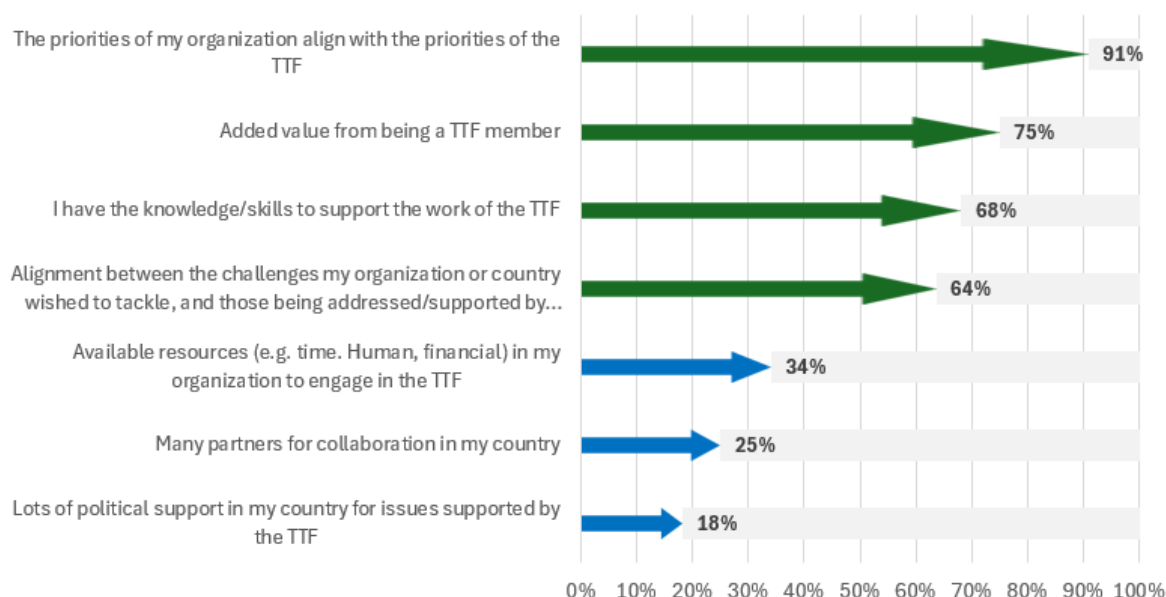
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

26. Les enquêtes portant respectivement sur la période 2018-2021 et sur la période 2022-2025 ont fait apparaître que le « manque de ressources disponibles » était considéré comme la principale cause d'une faible implication dans les actions de la TTF, et ce avec une marge considérable : 68 % considèrent actuellement qu'il s'agit de l'une des principales raisons (contre 63 % en 2018-2021).

27. Seule la réponse « Les priorités de mon organisation ne correspondent plus à celles de la TTF » varie considérablement par rapport à l'enquête précédente. En effet, 12 % des répondants déclarant une implication minimale souscrivent à cette affirmation, contre seulement 3 % précédemment. Cela suggère que les priorités de certaines organisations membres ou de la TTF ont évolué et divergent désormais.

Figure 34 Les facteurs d'une participation active

What are the main reasons for having active engagement?
(more than one response possible)

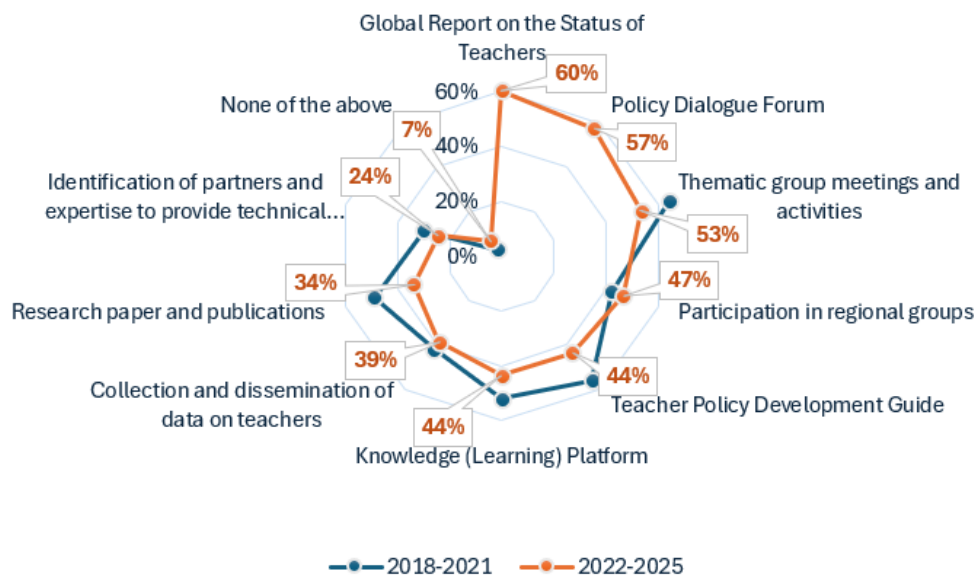


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

28. À l'inverse, 91 % des répondants qui se disent impliqués estiment que les priorités de la TTF rejoignent celles de leur organisation, même s'il n'existe pas de données de comparaison permettant d'évaluer l'évolution de cette perception au cours des quatre dernières années. La plupart des répondants se disant impliqués ont également cité les raisons suivantes pour justifier leur participation active : « La valeur ajoutée que représente l'adhésion à la TTF » (75 %) ; « Je dispose des connaissances/compétences nécessaires pour soutenir l'action de la TTF » (68 %) ; et « L'adéquation entre les défis que mon organisation ou mon pays souhaite relever et les enjeux abordés par la TTF » (64 %).

Figure 35 La participation active

Which of the following TTF activities and/or outputs you have directly benefitted from or participated in?



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

29. Le graphique ci-dessus met en évidence le pourcentage de personnes ayant déclaré avoir tiré profit du large éventail d'activités organisées par la TTF. Cette question a déjà été posée il y a quatre ans, mais deux activités supplémentaires ont été ajoutées depuis lors. Le fait que les courbes bleues et oranges soient semblables indique que les opinions des répondants sur les activités utiles aux membres n'ont guère évolué au cours des quatre dernières années.

30. Il est toutefois révélateur que les deux activités ajoutées au questionnaire, à savoir le Rapport mondial sur la condition du personnel enseignant et le Forum de dialogue politique, soient désormais celles qui suscitent le plus d'intérêt ou auxquelles le plus grand nombre de répondants ont participé. Ces résultats reflètent les conclusions tirées des données qualitatives recueillies aux fins de la présente évaluation.

31. Parmi les personnes qui ont participé à des activités organisées par la TTF, 74 % ont participé ou tiré parti d'au moins trois des activités listées. Ces chiffres suggèrent une forte implication dans les activités de la TTF et témoignent des liens qui existent entre les différentes activités organisées par la TTF.

Figure 36 L'évolution de la satisfaction à l'égard de l'organisation au fil du temps



Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

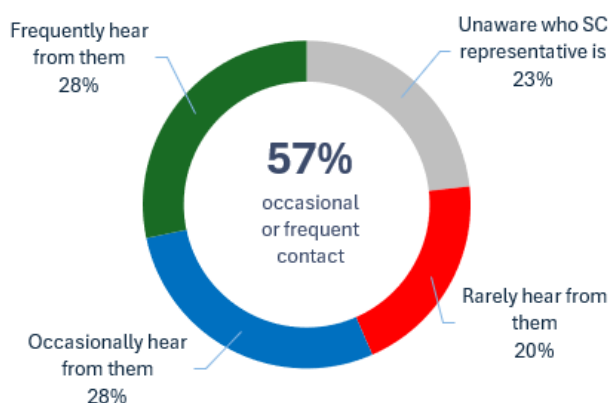
32. Les résultats de l'enquête présentés dans le graphique ci-dessus peuvent être directement comparés à ceux de l'enquête menée en mai 2021, qui comportait la même question.

33. Les répondants se sont montrés globalement très satisfaits du travail du Secrétariat de la TTF, ce qui était déjà le cas dans l'enquête précédente, bien que le pourcentage de personnes « très satisfaites » ait diminué de 23 points de pourcentage (passant de 69 % à 46 %). Les domaines « Collaboration et partage d'informations entre le Secrétariat et les membres » et « Travail du Comité directeur » suivent une tendance similaire, avec des taux de satisfaction globaux élevés, mais en baisse sur les quatre années séparant les deux enquêtes.

34. Deux domaines ont enregistré une augmentation de la satisfaction entre 2021 et 2025, à savoir « Participation et soutien des points focaux de la TTF » et « Collaboration et partage d'informations entre le Comité directeur et les membres », bien que cette évolution ne soit pas corroborée par les conclusions tirées des données qualitatives.

Figure 37 La communication du Comité directeur

How satisfied are you with the communication by your Steering Committee member representative?



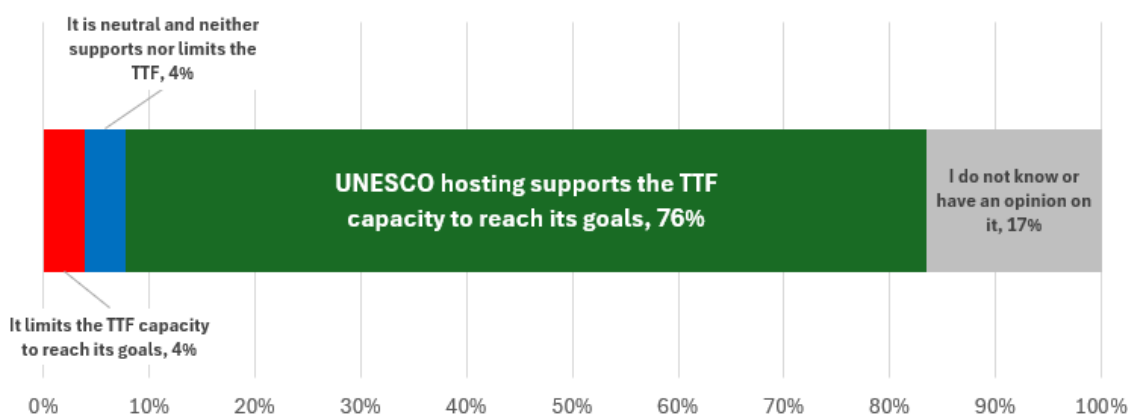
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

35. Bien que 72 % des répondants se disent satisfaits (à un degré élevé ou modéré) de la communication et de la collaboration entre le Comité directeur et les membres (voir la Figure 36) seuls 28 % affirment entretenir des contacts fréquents avec leur représentant au sein du Comité directeur, tandis que 28 % déclarent n'avoir que des contacts occasionnels. Ces résultats suggèrent que les communications émanant des représentants du Comité directeur sont utiles et précieuses, mais qu'elles ne sont pas suffisamment fréquentes et régulières. Ce constat rejoint les conclusions tirées des données qualitatives.

36. Les réponses des personnes qui déclarent n'interagir que rarement ou ne jamais interagir avec leur représentant montrent que les répondants ne sont pas moins satisfaits pour autant et n'ont donc pas d'attentes élevées à l'égard des représentants. Parmi ces répondants, 67 % se considèrent comme « partiellement impliqués » dans le travail de la TTF, mais aucun autre facteur ne semble leur être commun.

Figure 38 L'hébergement par l'UNESCO

What are your views on the hosting of the TTF secretariat by UNESCO?

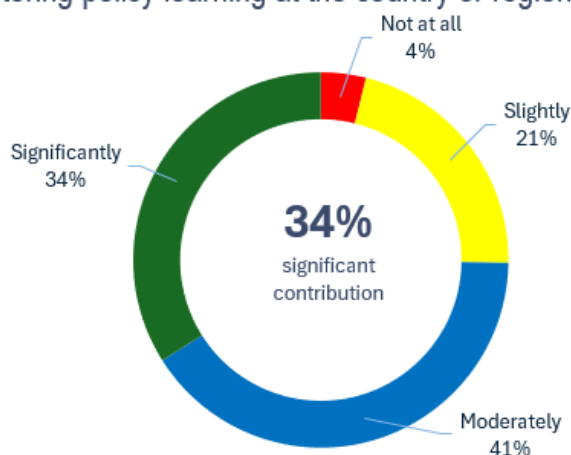


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

37. La majorité des répondants (76 %) estiment que l'hébergement de la TTF par l'UNESCO a contribué à la réalisation de ses objectifs.

Figure 39 La contribution à l'apprentissage en matière de politiques

In your view, how significantly has the TTF contributed to fostering policy learning at the country or regional level?

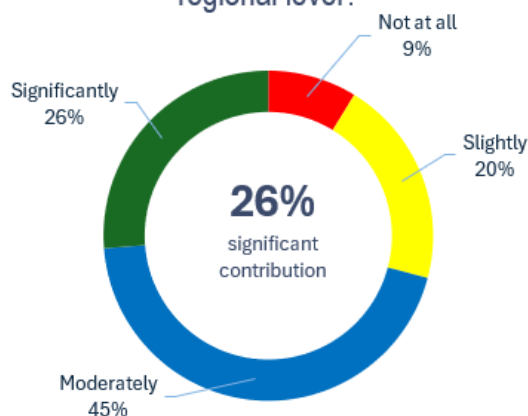


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

38. La question relative au rôle de la TTF dans la promotion de l'apprentissage en matière de politiques au niveau national ou régional a suscité des réponses variées. Dans l'ensemble, 96 % des répondants ont estimé que la TTF y contribuait au moins dans une *certaine* mesure. La réponse la plus fréquente, sélectionnée par 41 % des répondants, indiquait que la TTF n'avait joué qu'un rôle « modérément important ».

Figure 40 La contribution à l'évolution des politiques relatives aux enseignants

In your view, how significantly has the TTF contributed to influencing teacher-related policy changes at the country or regional level?



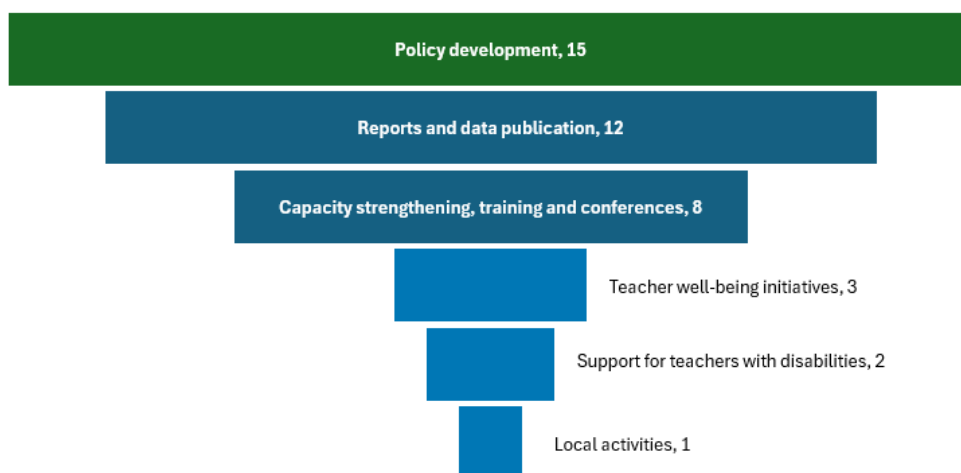
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

39. En ce qui concerne la contribution de la TTF à l'évolution des politiques relatives aux enseignants au niveau national ou régional, 81 % des répondants ont estimé que la TTF avait au moins eu une *certaine* influence sur leur évolution. Encore une fois, la réponse la plus courante pointait une contribution « modérément importante ». Les 9 % de répondants qui considéraient que

la TTF n'influçait pas l'évolution des politiques étaient tous des représentants d'un gouvernement national.

Figure 41 L'influence sur les changements

Examples of where TTF products / processes are seen to influence change

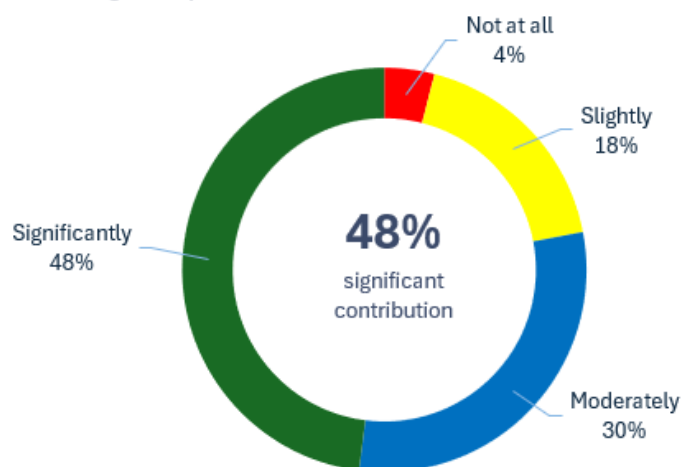


Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

40. Les membres ont été invités à rédiger leur réponse à la question « Veuillez fournir des exemples, tirés de votre expérience, illustrant l'influence des produits ou des processus de la TTF sur l'évolution des politiques ». Sans surprise, les réponses ont été variées. Il a toutefois été possible de les regrouper dans les catégories présentées dans la Figure 41. Sur les 41 réponses narratives, 37 % faisaient référence à des activités liées à l'élaboration de politiques, telles que : « Nous avons bénéficié d'un soutien technique pour l'élaboration de notre politique globale relative aux enseignants » ou « Nous avons reçu des guides pour l'élaboration de politiques ». La deuxième réponse la plus fréquente (29 %) avait trait à la publication de rapports et de données ainsi qu'au travail de sensibilisation connexe. Voici une réponse type : « Le Rapport mondial sur les enseignants 2024 a sensibilisé la communauté internationale à la pénurie d'enseignants et à leurs conditions de travail ».

Figure 42 Les contributions de la TTF aux activités de plaidoyer

In your view, how significantly has the TTF contributed to advocating for qualified, valorized and committed teachers?



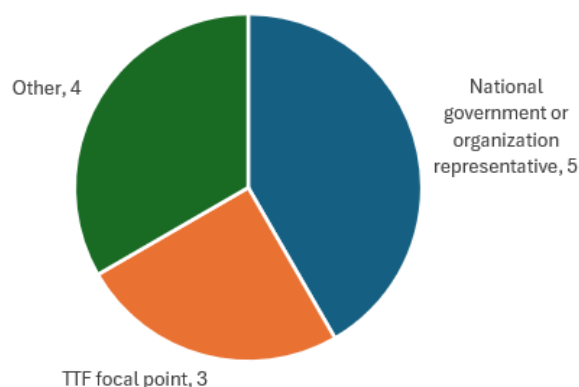
Source : Enquête auprès des membres 2025, n = 121

41. Pour 96 % des répondants, la TTF contribue au moins dans une *certaine* mesure à promouvoir un personnel enseignant qualifié, valorisé et motivé. La réponse la plus fréquente (48 %) était que la contribution de la TTF était « significative », ce qui, à l'aune des Figure 39 et Figure 40, suggère que c'est dans ce domaine que la contribution de la TTF a été la plus importante.

Annex 7 Résultats de l'enquête sur l'impact dans les pays

42. Les décideurs politiques et le personnel des bureaux de pays de l'UNESCO au Burkina Faso, au Ghana, au Mali, au Niger, au Nigéria, en Ouganda, en République démocratique populaire lao et en Zambie ont été invités à répondre à une enquête le 9 mai 2025. L'enquête a été envoyée à 46 personnes en anglais ou en français, selon le cas. Les destinataires étaient invités à répondre à 21 questions. L'enquête a été clôturée le 26 mai 2025, date à laquelle 12 réponses avaient été reçues, en provenance de huit pays, soit un taux de réponse de 26 %. Dans 42 % des cas, les réponses provenaient de représentants du gouvernement national ou d'organisations nationales, et dans 25 % des cas, de points focaux de la TTF. Les répondants occupent leur poste depuis cinq à dix ans en moyenne.

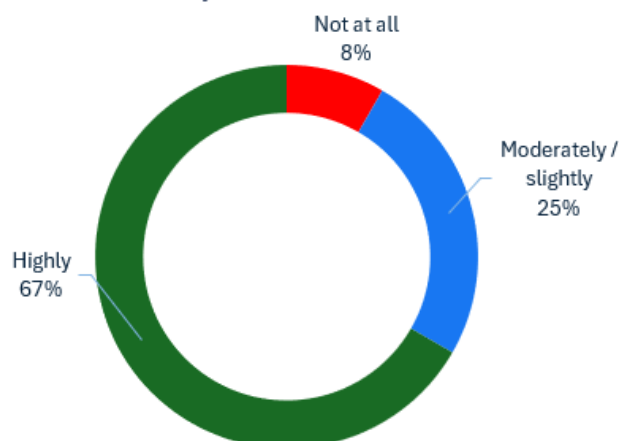
Figure 43 Répondants à l'enquête sur l'impact dans les pays



Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

Figure 44 La familiarité avec la TTF

How familiar are you with the work of the TTF?



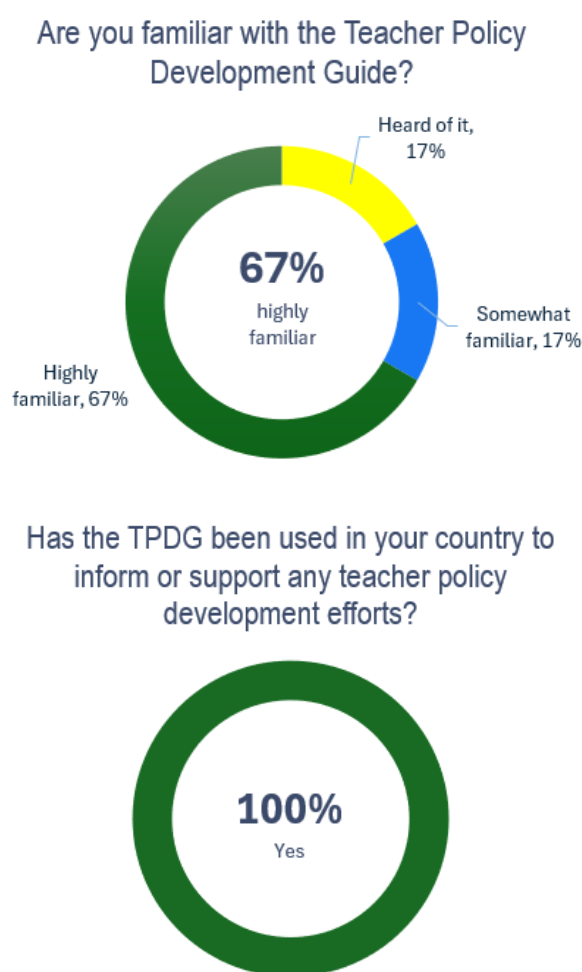
Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n = 12

43. Seul un répondant a déclaré ne pas être au fait du travail de la TTF, tandis que la majorité d'entre eux (67 %) ont affirmé être « très au fait » de celui-ci.

44. La question « **La TTF a-t-elle défini des priorités claires pour faire avancer la cause des enseignants ?** » a ensuite été posée. En excluant la seule personne qui ne connaissait pas le travail de la TTF, tous les répondants ont répondu « oui ». De même, à la question « Selon vous, le travail de la TTF est-il pertinent au regard des besoins des enseignants dans votre pays ? », tous les répondants ont répondu par l'affirmative.

45. Les destinataires ont été invités à répondre à une question ouverte les invitant à décrire les différentes façons dont la TTF était synonyme de valeur ajoutée. De nombreuses réponses faisaient état des effets positifs de l'action de la TTF dans leur pays sur les stratégies nationales relatives aux enseignants et le renforcement des capacités des enseignants. Les activités d'échange de connaissances et d'établissement de liens entre les programmes internationaux et nationaux ont également été évoquées.

Figure 45 Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante



Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

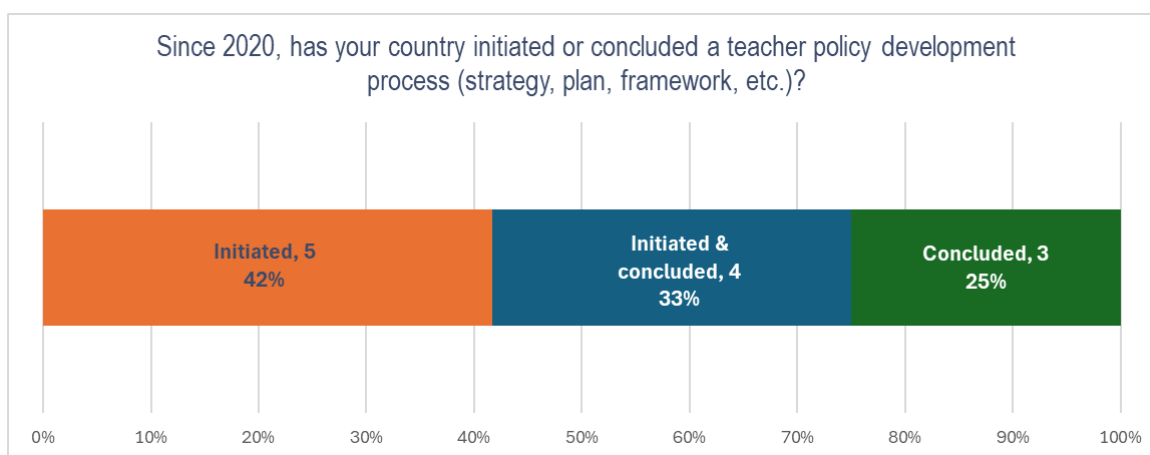
46. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été utilisé dans les huit pays représentés dans l'enquête pour éclairer ou soutenir l'élaboration de politiques relatives aux enseignants. En conséquence, 67 % des répondants (huit personnes) se sont dits « très au fait » du Guide, et tous en avaient au moins entendu parler.

47. Une question ouverte était ainsi posée : « **Si oui, veuillez décrire la manière dont le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été utilisé et les résultats (le cas**

échéant) qu'il a permis d'obtenir. » Certaines réponses sont reproduites ci-dessous ; quelques modifications mineures ont toutefois été apportées afin de préserver l'anonymat des répondants.

- Nous avons appliqué la méthodologie pour produire des documents réalistes, analytiques et informatifs.
- Nous nous sommes appuyés sur quatre étapes du Guide pour élaborer notre stratégie nationale relative aux enseignantes : 1) l'examen des documents et la revue de la littérature ; 2) la réalisation d'un inventaire et la rédaction d'un rapport de diagnostic ; 3) l'élaboration de la stratégie ; et 4) la validation. Nous avons adapté la méthodologie à notre contexte national.
- Nous l'avons utilisée comme outil de référence et pour nous accorder sur une approche en vue de l'élaboration de nos politiques relatives aux enseignants.
- Nous l'avons utilisée dans le cadre de la formation des membres d'un comité technique chargé des politiques relatives aux enseignants.
- Elle nous a permis d'élaborer des politiques fondées sur des données probantes.
- Nous l'avons utilisée pour améliorer la qualité de l'enseignement.
- Nous nous sommes appuyés dessus pour orienter notre processus de consultation des parties prenantes.

Figure 46 **Élaboration de politiques relatives aux enseignants, depuis 2020**



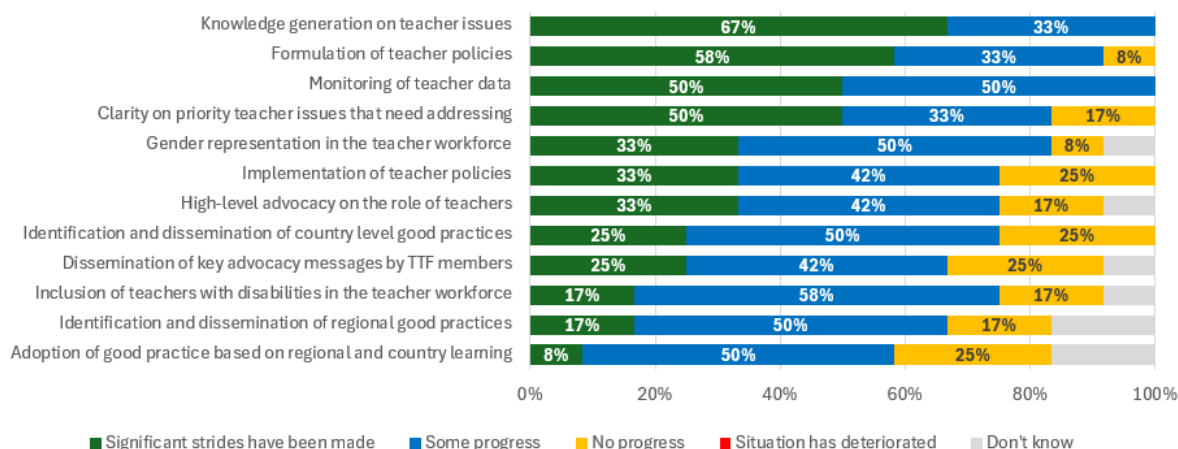
Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

48. Tous les répondants ont confirmé que les politiques relatives aux enseignants de leur pays avaient commencé à être élaborées (« initiées »), que leur élaboration était terminée (« achevées ») ou que ces deux étapes avaient été réalisées au cours des cinq dernières années.

49. Ils ont ensuite été invités à décrire ce processus. Neuf répondants (75 %) ont confirmé que leur pays avait bénéficié d'un certain soutien technique dans le cadre de l'élaboration de leur politique relative aux enseignants depuis 2020. Cependant, certains répondants issus du même pays ont fourni des réponses contradictoires, si bien que ces chiffres ne reflètent peut-être pas fidèlement le nombre de pays ayant bénéficié d'une aide extérieure. Parmi ceux qui ont bénéficié d'une telle assistance, tous ont déclaré avoir reçu une aide financière ou technique de la TTF ou de l'UNESCO pour élaborer une politique relative aux enseignants.

Figure 47 Les améliorations pour les enseignants

Since 2022 in your country, and from your perspective, have there been improvements in:



Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

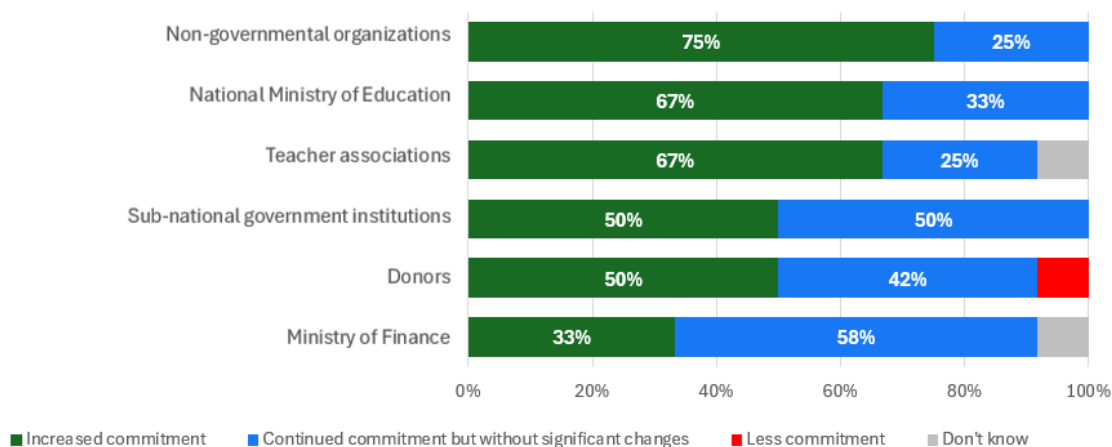
50. Les répondants ont été invités à préciser s'ils avaient constaté des améliorations dans leur propre pays dans une série de domaines. Les répondants n'ont en aucun cas jugé que la situation s'était détériorée.

51. Le domaine qui a enregistré la plus forte progression est la « production de connaissances sur les questions relatives aux enseignants », 67 % des répondants estimant que « des progrès significatifs ont été réalisés » et 33 % reconnaissant que « certains progrès » ont été accomplis. Des progrès notables ont également été signalés dans les domaines suivants : « élaboration de politiques relatives aux enseignants », « suivi des données relatives aux enseignants » et « clarification des questions prioritaires à traiter concernant les enseignants ».

52. Les autres domaines ont toutefois été considérés comme ayant moins progressé, la réponse la plus fréquente étant « quelques progrès ». Le domaine dans lequel les progrès ont été jugés les plus limités est celui de l'« adoption de bonnes pratiques fondées sur les enseignements tirés aux niveaux régional et national ».

Figure 48 L'engagement en faveur de la profession enseignante

Has commitment to the teaching profession among the different types of actors in your country improved/grown since 2022?

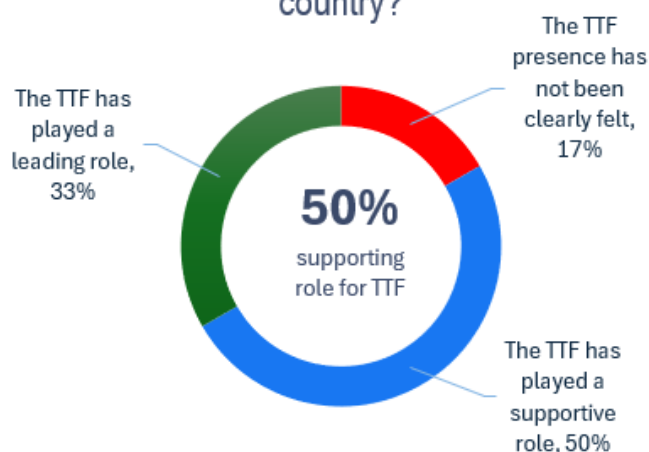


Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

53. Les répondants ont ensuite été interrogés sur leur perception d'un éventuel changement dans l'engagement de différents acteurs en faveur de la profession enseignante. D'une manière générale, il a été constaté un « engagement accru » de la part des organisations non gouvernementales, des ministères nationaux de l'Éducation et des associations d'enseignants. Les progrès ont été relativement moins importants en ce qui concerne l'engagement des institutions gouvernementales infranationales et des donateurs. Les répondants n'ont constaté aucun changement dans le niveau d'engagement de leur ministère des Finances respectif.

Figure 49 L'importance du rôle de la TTF

Has the TTF played a significant role in drawing attention to teacher issues in your country?

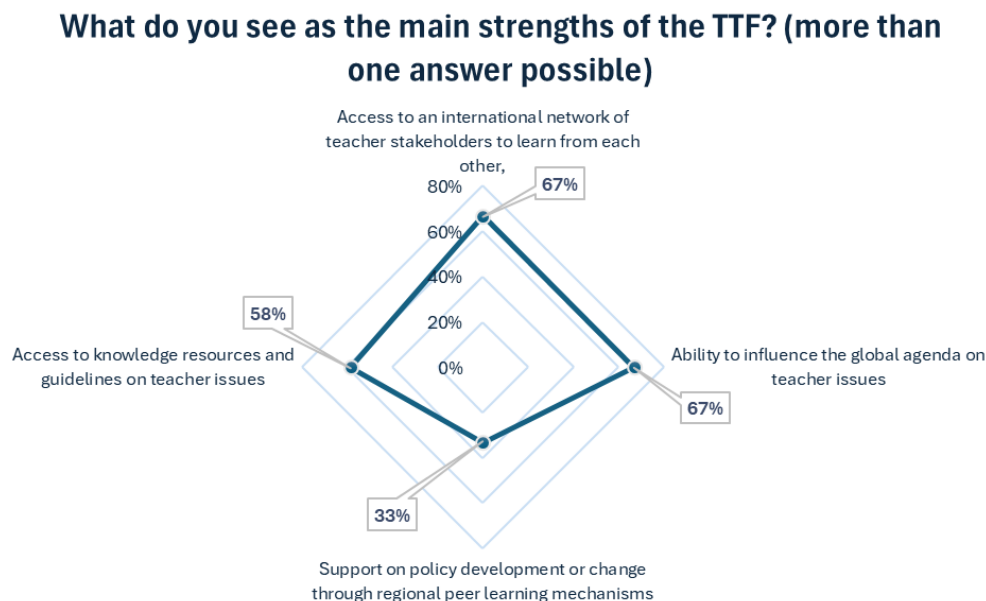


Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

54. Interrogés sur leur perception globale du travail de la TTF, les répondants ont le plus souvent estimé que celle-ci avait « joué un rôle de soutien » en attirant l'attention sur les problèmes rencontrés par les enseignants dans leur pays respectif. La moitié des répondants partagent cette

opinion. Par ailleurs, 33 % ont estimé que la TTF avait « joué un rôle de premier plan », tandis que 17 % ont déclaré que « la présence de la TTF n'avait pas été clairement ressentie ». Les répondants considérant que la TTF a joué un rôle de premier plan étaient issus des pays d'Afrique de l'Ouest.

Figure 50 Les points forts de la TTF



Source : Enquête sur l'impact dans les pays 2025, n=12

55. Les deux tiers des répondants ont indiqué que les points forts de la TTF consistaient en « l'accès à un réseau international d'enseignants permettant l'apprentissage mutuel » et en « la capacité d'influencer les priorités mondiales en matière d'enseignement ». Un peu plus de la moitié (58 %) considéraient « l'accès à des connaissances et à des orientations sur les enjeux liés à l'enseignement » comme un des atouts de la TTF. Seuls quatre répondants (33 %) ont estimé que l'un des points forts de la TTF était « le soutien à l'élaboration ou à la modification des politiques grâce à des mécanismes régionaux d'apprentissage entre pairs ».

56. Les répondants ont été invités à formuler des suggestions en vue d'améliorer la TTF. Leurs réponses soulevaient principalement les points suivants :

- Renforcer les activités de mise en réseau au niveau international, développer les bonnes pratiques et favoriser le partage des connaissances (cinq réponses) ;
- Améliorer les activités de renforcement des capacités et de formation (quatre réponses) ; et
- Poursuivre les efforts déployés au niveau local, mais en veillant à mettre en place des activités mieux adaptées au contexte et en prévoyant une enveloppe budgétaire destinée à favoriser la participation des acteurs locaux (trois réponses).

Annex 8 Les contributions financières en faveur de la TTF

57. Le tableau suivant présente les cinq principaux contributeurs à la TTF entre 2022 et 2024.

Table 3 Contributions en faveur de la TTF, 2022-2024, en dollars É.-U. (compte spécial et fonds en dépôt)

Gouvernements et autres donateurs	2022	2023	2024	Total
France (compte spécial)	475 184,79	478 214,67	547 645,13	1 501 044,59
Allemagne (fonds en dépôt)	156 496,31	388 349,51	850 000,00	1 394 845,82
Norvège (compte spécial)	321 100,00	600 000,00	500 000,00	1 421 100,00
Prix de la Fondation Hamdan Bin Rashid Al Maktoum pour la performance académique distinguée (fonds en dépôt)	715 127,00	-	-	715 127,00
Fondation MasterCard (compte spécial)	15 000,00	-	-	15 000,00
Total	1 682 908,10	1 466 564,18	1 897 645,13	5 047 117,41

Source : TTF. 2023. Rapport annuel 2022 ; TTF. 2024. Rapport annuel 2023 ; TTF. 2025. Rapport annuel 2024 ; Secrétariat de la TTF

Annex 9 Analyse du paysage

58. Cette analyse du paysage vise à contextualiser l'évaluation du Plan stratégique de la TTF en examinant le paysage mondial actuel de l'enseignement, la constellation d'acteurs impliqués dans le soutien à la profession enseignante ainsi que le positionnement de la TTF au sein de cet écosystème. Elle explore l'évolution des priorités concernant les enseignants et l'enseignement au cours des cinq dernières années et brosse un tableau de l'environnement politique mondial en matière d'enseignement pour les années à venir. Les travaux menés en amont, à savoir les activités d'élaboration des politiques, les réformes systémiques et la coopération mondiale, font l'objet d'une attention particulière.

Le contexte mondial de l'éducation

Malgré de solides engagements mondiaux pris dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de l'ODD 4, les progrès vers une éducation inclusive, équitable et de qualité restent inégaux. Bien que les taux d'inscription et d'achèvement aient globalement progressé, cette tendance s'est nettement essoufflée depuis 2015, l'Afrique subsaharienne enregistrant une augmentation du nombre d'enfants et d'adolescents non scolarisés. D'importants écarts persistent en matière d'achèvement scolaire, en particulier dans les pays à faible revenu et touchés par des conflits, du fait de la scolarisation d'élèves trop âgés et de retards dans l'obtention des diplômes. Bien que la parité entre les genres se soit améliorée à l'échelle mondiale, des disparités régionales persistent, ainsi que des inégalités socio-économiques. En outre, les résultats scolaires restent

59. La mise en place du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de ses ODD⁶⁷ a profondément transformé le discours international sur l'éducation, et plus particulièrement l'ODD 4, qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie »⁶⁸ et place l'enseignant au cœur des réformes éducatives. La cible 4.c souligne la nécessité d'augmenter considérablement le nombre d'éducateurs formés et qualifiés en améliorant la formation des enseignants et la coopération internationale.⁶⁹ Malgré des engagements politiques forts, les progrès réalisés dans ces domaines prioritaires ont été inégaux selon les régions et les groupes de revenus, avec des disparités importantes en matière de taux de scolarisation, de qualité de l'éducation et de disponibilité des enseignants⁷⁰.

Taux de scolarisation

60. Au cours des deux dernières décennies, les taux de scolarisation ont considérablement augmenté à travers le monde, dépassant les 90 % dans de nombreuses

⁶⁷ Nations Unies, 2015

⁶⁸ Nations Unies, n.d.

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ UNESCO et TTF, 2024 ; UNESCO, 2023b ; UNESCO, 2024

régions pour l'enseignement primaire.⁷¹ Malgré cette avancée, le nombre d'enfants, d'adolescents et de jeunes non scolarisés reste élevé, à hauteur de 251 millions, soit une diminution de seulement 1 % depuis 2015.⁷² À l'inverse, au cours des huit années précédant 2015, la population non scolarisée avait diminué de 43 millions d'enfants, ce qui représente une baisse de 14 %. Le rythme des progrès a donc ralenti de plus de 90 %.⁷³ Dans les pays à faible revenu, quelque 23 % des enfants en âge d'aller à l'école primaire ne sont pas scolarisés, contre 10 % dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, 5 % dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et seulement 2 % dans les pays à revenu élevé.⁷⁴

61. Il existe également des disparités entre les régions, la majorité des enfants en âge d'aller à l'école primaire non scolarisés se trouvant en Afrique subsaharienne (19 %), en Afrique du Nord et en Asie de l'Ouest (11 %), en Asie centrale et du Sud (8 %) et en Océanie (8 %).⁷⁵ L'Asie centrale et du Sud, bien qu'elle compte 4 des 12 pays ayant les populations non scolarisées les plus importantes (Afghanistan, Bangladesh, Inde et Pakistan), a réalisé des progrès significatifs dans l'amélioration de l'accès à l'éducation. Le pourcentage d'enfants non scolarisés dans le monde vivant dans cette région a diminué de manière constante, passant de 44 % en 2000 à 33 % en 2015, puis à 21 % en 2023. De même, le pourcentage d'adolescents non scolarisés dans la région a diminué, passant de 44 % en 2000 à 33 % en 2015 et à 25 % en 2023.⁷⁶ En revanche, la part de la population non scolarisée en Afrique subsaharienne a augmenté de manière significative. En effet, l'Afrique subsaharienne comptait 32 % des enfants non scolarisés en 2000, et ce pourcentage devrait grimper à 51 % en 2023.⁷⁷ Si cette proportion a augmenté, le nombre absolu d'enfants non scolarisés en Afrique subsaharienne est resté relativement stable depuis 2000. Chez les adolescents, ce phénomène est encore plus marqué. La proportion d'adolescents non scolarisés en Afrique subsaharienne en regard de la population mondiale d'adolescents non scolarisés a doublé, passant de 25 % en 2000 à 51 % en 2023. Alors que le nombre d'adolescents non scolarisés est resté stable entre 2000 et 2015, il a augmenté de 26 % entre 2015 et 2023.⁷⁸

Taux d'achèvement

62. Le taux d'achèvement désigne la proportion d'individus qui terminent un niveau d'études donné dans les trois à cinq ans suivant l'âge officiel de l'obtention du diplôme.⁷⁹ Entre 2015 et 2023, le taux d'achèvement de l'enseignement primaire dans le monde est passé de 85 % à 88 %, tandis que le taux d'achèvement du premier cycle du secondaire est passé de 74 % à 78 %.⁸⁰ Le taux d'achèvement du deuxième cycle du secondaire a augmenté de 5,9 points de pourcentage, passant de 53 % à 59 %, ce qui correspond à une

⁷¹ UNESCO, 2024

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ Ibidem.

⁷⁷ Ibidem.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem.

⁸⁰ Ibidem.

croissance annuelle moyenne de 0,7 point de pourcentage.⁸¹ Cependant, dans les pays touchés par des conflits, comme le Yémen, les progrès ont été nettement plus lents. Le taux d'achèvement du deuxième cycle du secondaire au Yémen n'a augmenté que de 0,2 point de pourcentage par an au cours de la même période⁸².

63. Dans les pays à faible revenu, il est fréquent que les élèves terminent leurs études tardivement ou redoublent, si bien que de nombreux élèves achèvent leur scolarité bien au-delà de l'âge prévu. Le taux d'achèvement final est une alternative au taux d'achèvement dans les délais, car il prend en compte les personnes qui terminent leurs études avec un retard pouvant aller jusqu'à huit ans.⁸³ À l'échelle mondiale, l'écart entre le taux d'achèvement dans les délais et le taux d'achèvement final est de 4,4 points de pourcentage pour le primaire et le premier cycle du secondaire, et de 3,3 points pour le deuxième cycle du secondaire.⁸⁴ Cela signifie que 62 % des jeunes finissent par terminer le deuxième cycle du secondaire. L'Afrique subsaharienne affiche l'écart le plus important entre ces deux taux : en 2023, 67 % des enfants avaient terminé le cycle primaire dans les délais, tandis que 78 % l'avaient finalement achevé. Cet écart de 11 points représente une légère amélioration par rapport aux 12 % enregistrés en 2015. En ce qui concerne le premier et le deuxième cycle du secondaire, les écarts sont respectivement de 9 et 4,3 points, avec peu de progrès depuis 2015.

64. Ces écarts importants reflètent le nombre élevé d'élèves en retard, c'est-à-dire d'enfants ayant au moins deux ans de plus que l'âge officiel de leur année d'étude.⁸⁵ D'après l'indicateur thématique 4.1.5 des ODD, en 2023, 26 % des élèves du primaire et 35 % des élèves du premier cycle du secondaire en Afrique subsaharienne étaient en retard par rapport à l'âge officiel de leur année d'étude. L'Océanie se classe au deuxième rang en la matière, avec un taux de 15 % dans l'enseignement primaire et de 13 % dans le premier cycle du secondaire. Dans les cinq autres régions des ODD, la proportion d'élèves en retard par rapport à l'âge officiel de leur année d'étude était inférieure ou égale à 10 %.

Équité et inclusion

65. La cible 4.5 des ODD vise, d'ici à 2030, l'élimination des disparités entre les genres dans le domaine de l'éducation et l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle.

66. Des progrès notables ont été réalisés ces dernières années en matière de parité entre les genres dans l'accès à l'éducation. Les taux globaux de garçons et de filles non scolarisés sont désormais pratiquement identiques.⁸⁶ Ces progrès généraux masquent toutefois des disparités régionales. Dans des régions telles que l'Asie de l'Est et du Sud-Est, l'Europe et l'Amérique du Nord, ainsi que l'Amérique latine et les Caraïbes, les garçons sont désormais plus susceptibles que les filles de ne pas être scolarisés. En Amérique latine et dans les Caraïbes, par exemple, le nombre de garçons non scolarisés pour 100 filles non

⁸¹ Ibidem.

⁸² Ibidem.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ Ibidem.

scolarisées est passé de 107 à 113 entre 2015 et 2023.⁸⁷ À l'inverse, certaines régions, notamment l'Afrique du Nord et l'Asie occidentale, l'Océanie et l'Afrique subsaharienne, continuent d'enregistrer un nombre plus élevé de filles non scolarisées que de garçons non scolarisés. Les écarts entre les genres dans ces domaines ont néanmoins considérablement diminué depuis 2015.⁸⁸

67. Dans le monde entier, les systèmes éducatifs parviennent de mieux en mieux à garantir des taux d'achèvement comparables entre les garçons et les filles. Les taux d'achèvement sont désormais presque identiques pour les deux genres à tous les niveaux d'enseignement.⁸⁹ Ce panorama peut toutefois masquer des déséquilibres régionaux. En Afrique subsaharienne, par exemple, des écarts subsistent entre les genres en ce qui concerne l'achèvement des études. En effet, pour 100 jeunes hommes qui terminent le deuxième cycle de l'enseignement secondaire, seulement 88 jeunes femmes y parviennent en temps voulu et 79 seulement les achèvent.⁹⁰

68. Si les disparités entre les genres ont reculé, les inégalités socioéconomiques demeurent un enjeu majeur dans le secteur de l'éducation. Les enfants issus de ménages aisés sont nettement plus susceptibles de terminer le deuxième cycle du secondaire que leurs camarades issus de milieux plus modestes.⁹¹ De fait, les enfants issus de milieux aisés ont cinq fois plus de chances d'obtenir leur diplôme que ceux issus de familles à faible revenu.⁹²

69. Les résultats scolaires, notamment en lecture, montrent que les garçons sont moins performants que les filles. Cet écart est plus marqué dans les pays à revenu intermédiaire, dans lesquels seuls 72 garçons pour 100 filles atteignent le niveau requis en lecture à la fin du premier cycle du secondaire.⁹³ Dans les pays disposant de revenus plus élevés, cet écart est moins prononcé mais toujours présent, 88 garçons atteignant le niveau requis pour 100 filles.⁹⁴

⁸⁷ Ibidem.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Ibidem.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Ibidem.

⁹² Ibidem.

⁹³ Ibidem.

⁹⁴ Ibidem.

La profession enseignante dans le monde

Les enseignants jouent un rôle central dans la réalisation de l'ODD 4, mais ils sont confrontés à des défis profonds et systémiques. Une pénurie mondiale de 44 millions d'enseignants, particulièrement aiguë en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, compromet la réalisation des objectifs éducatifs. Les bas salaires, les mauvaises conditions de travail, les taux d'attrition élevés et la baisse des taux de qualification pèsent sur le vivier d'enseignants et compliquent leur rétention. La pandémie de COVID-19 a mis en lumière de grandes inégalités en matière de préparation aux technologies numériques, grevé le bien-être des enseignants et accéléré l'utilisation des technologies numériques, y compris sans formation adéquate. Par ailleurs, les changements climatiques et les situations d'urgence alourdissent encore davantage la charge de travail des enseignants, en particulier dans les régions vulnérables, sans qu'ils

70. En 2022, des responsables du secteur de l'éducation issus du monde entier se sont réunis à l'occasion du Sommet sur la transformation de l'éducation afin de discuter des défis liés à la transformation de l'éducation en vue de la réalisation de l'ODD 4.⁹⁵ Dans le cadre de ce sommet, il a été reconnu que les enseignants étaient au cœur de la transformation de l'éducation et qu'il était également important de faire évoluer leur manière de travailler et d'assumer leurs responsabilités, ainsi que de leur permettre de devenir des agents du changement.⁹⁶ Afin de relever ce défi, le Secrétaire général des Nations Unies a confié au Groupe de haut niveau sur la profession enseignante la mission d'élaborer un plan d'action pour soutenir et transformer la profession enseignante.⁹⁷ Le Groupe de haut niveau s'est réuni à plusieurs reprises en 2023 pour examiner quatre grands défis auxquels est confrontée la profession enseignante : une pénurie d'enseignants ; une offre insuffisante de formation continue pour les enseignants ; un statut et des conditions de travail peu favorables ; et un manque de capacités pour développer le leadership, l'autonomie et l'innovation des enseignants. À l'issue de ces échanges, le Groupe de haut niveau a formulé une série de recommandations très variées, couvrant les domaines suivants : faciliter la transformation de la profession enseignante ; investir dans les enseignants ; promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion ; revaloriser le statut des enseignants et garantir leur dignité ; améliorer la qualité de l'enseignement et encourager l'innovation par la formation et l'apprentissage tout au long de la vie ; garantir la durabilité, la paix et la démocratie ; promouvoir un enseignement humain en offrant des conditions de travail décentes ; promouvoir le leadership dans l'enseignement ; promouvoir les technologies éducatives centrées sur l'humain ; et transformer l'enseignement grâce à un nouveau contrat social

⁹⁵ Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Sommet de la transformation de l'éducation et Secrétariat du Sommet sur la transformation de l'éducation de l'UNESCO, 2022

⁹⁶ OIT, 2024..

⁹⁷ Ibidem.

pour l'éducation et le dialogue social.⁹⁸ Le système des Nations Unies s'efforce actuellement, à la lumière de ces recommandations, de réviser la Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966),⁹⁹ la Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997)¹⁰⁰ et d'autres normes et outils pertinents.

Les défis liés aux effectifs et à la demande d'enseignants

71. La réalisation de l'ODD 4 d'ici à 2030 nécessitera de recruter 44 millions d'enseignants supplémentaires dans le primaire et le secondaire à travers le monde.¹⁰¹ Cette pénurie mondiale touche toutes les catégories de revenus, mais elle est particulièrement grave en Afrique subsaharienne, en Asie du Sud et dans certaines régions d'Afrique du Nord et d'Asie de l'Ouest. L'Afrique subsaharienne concentre à elle seule un tiers des besoins totaux. En effet, en raison de la croissance démographique rapide et des ressources limitées, cette région aurait besoin de 15 millions d'enseignants supplémentaires. En Afrique du Nord, en Asie de l'Ouest et en Asie du Sud-Est, les efforts de recrutement ne permettent d'atteindre que 70 % des seuils fixés pour 2016, si bien qu'il est peu probable que ces régions parviennent à atteindre l'objectif 4 des ODD. L'Afrique subsaharienne enregistre des résultats légèrement supérieurs, en atteignant 88 % des effectifs ciblés.¹⁰² Avec un déficit de 31 millions d'enseignants, c'est l'enseignement secondaire qui est le plus touché par cette pénurie¹⁰³.

72. L'attrition et les départs à la retraite aggravent encore ce problème. En Europe, dans des pays comme l'Italie ou la Lituanie, plus de la moitié des enseignants du primaire ont plus de 50 ans, ce qui laisse présager de nombreux départs à la retraite. À l'échelle mondiale, le taux d'attrition des enseignants du primaire a presque doublé, passant de 4,6 % en 2015 à 9 % en 2022.¹⁰⁴ De nombreux enseignants, en particulier les débutants, quittent la profession avant cinq ans en raison des conditions de travail difficiles, des salaires faibles, du manque de soutien et des perspectives de carrière limitées. Si les hommes sont plus susceptibles de quitter la profession, il existe toutefois des exceptions, comme en Inde¹⁰⁵.

73. Les classes surchargées et les ratios élèves/enseignant élevés détériorent les conditions d'apprentissage et d'enseignement, en particulier dans les pays à faible revenu, où 52 élèves en moyenne partagent un enseignant qualifié, contre 15 élèves dans les pays à revenu élevé.¹⁰⁶ L'Afrique subsaharienne affiche les ratios les plus élevés, en particulier dans le primaire. Or, cette situation nuit à la qualité de l'enseignement et compromet la rétention scolaire¹⁰⁷.

⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹ OIT et UNESCO, 2016

¹⁰⁰ Ibidem.

¹⁰¹ UNESCO et TTF, 2024

¹⁰² Ibidem.

¹⁰³ UNESCO, 2024

¹⁰⁴ UNESCO et TTF, 2024

¹⁰⁵ UNESCO et TTF, 2023

¹⁰⁶ UNESCO et TTF, 2024

¹⁰⁷ Ibidem.

74. Le manque de données mondiales empêche d'effectuer une analyse complète de la rémunération des enseignants. Pour autant, il convient de noter que les salaires peuvent varier considérablement selon les régions. Dans des pays comme les Samoa et la Sierra Leone, le salaire des enseignants est faible par rapport à celui d'autres professions, tandis que la Colombie, le Togo et le Luxembourg offrent des salaires plus compétitifs¹⁰⁸.

75. Les zones rurales font face à des pénuries de personnel particulièrement graves. Des pays comme la Türkiye, le Pérou, le Zimbabwe et la Thaïlande peinent à recruter des enseignants qualifiés en milieu rural, en particulier pour les sciences et les mathématiques, tandis que les écoles situées en milieu urbain enregistrent souvent des surplus d'enseignants qualifiés.¹⁰⁹ Pour remédier à ces pénuries, il est nécessaire d'améliorer les conditions de travail des enseignants, de leur garantir une rémunération équitable, de les impliquer dans l'élaboration des politiques et de leur offrir des perspectives de carrière intéressantes.¹¹⁰

76. Outre les difficultés liées aux effectifs, la proportion mondiale d'enseignants répondant aux qualifications minimales requises est en baisse. Au niveau primaire, elle est ainsi passée de 90 % en 2010 à 85 % en 2023, alors même que le nombre total d'enseignants a augmenté de plus de 5 millions.¹¹¹ En Europe et en Amérique du Nord, la proportion d'enseignants qualifiés a également diminué progressivement, passant de 98 % en 2010 à 93 % en 2023¹¹².

La pandémie de COVID-19, les technologies éducatives et l'intelligence artificielle

77. La pandémie de COVID-19 a considérablement perturbé les systèmes éducatifs du monde entier, entraînant la fermeture de nombreuses écoles et affectant plus de 800 millions d'enfants.¹¹³ Elle a aggravé les inégalités existantes, en particulier pour les élèves défavorisés, car la fracture numérique a limité l'accès à l'apprentissage en ligne.¹¹⁴ Le niveau de maîtrise des technologies numériques chez les enseignants s'est révélé être un obstacle majeur, les disparités étant particulièrement marquées entre les enseignants qui travaillent avec des apprenants favorisés et ceux qui travaillent avec des apprenants défavorisés. De nombreux enseignants ne disposaient pas de la formation ou des outils nécessaires pour enseigner à distance et, dans de nombreux contextes, aucun soutien n'était apporté par les autorités nationales, de sorte que les élèves les plus vulnérables étaient confiés aux enseignants les moins préparés.¹¹⁵ Le niveau de formation reste inégal à l'échelle mondiale : alors que plus de 60 % des élèves de la région administrative spéciale de Hong Kong, du Koweït, du Qatar et des Émirats arabes unis étaient encadrés par des enseignants formés à l'utilisation des technologies numériques, ils étaient moins de 20 % en Bosnie-Herzégovine, en Finlande et en Hongrie. Malgré l'élaboration de l'indicateur 4.c.7 des

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ Ibidem.

¹¹¹ UNESCO, 2024

¹¹² Ibidem.

¹¹³ UNESCO, 2023a

¹¹⁴ UNESCO, 2023b

¹¹⁵ UNESCO, 2023a

ODD116 pour suivre la formation continue, la collecte de données n'a pas encore commencé à ce jour¹¹⁷.

78. La crise a également exercé une pression sans précédent sur les enseignants, augmentant leur charge de travail, brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie privée et exacerbant leur stress, en particulier dans les régions où la connectivité et les ressources numériques faisaient défaut. En Amérique latine, des enquêtes ont révélé que les enseignants travaillaient de longues heures durant et communiquaient régulièrement avec les élèves et les parents en dehors des heures de cours.¹¹⁸ Ces pressions ont contribué à réduire la satisfaction professionnelle des enseignants et risquent d'accélérer leur taux de rotation. Bien que des communautés éducatives inclusives aient aidé certains enseignants à traverser cette crise, la pandémie a souligné l'importance de mettre en place des approches pédagogiques plus flexibles et des réseaux de pairs plus solides. À l'échelle mondiale, près de la moitié des pays ont signalé une augmentation de l'absentéisme des enseignants entre 2020 et 2022, ce qui soulève des préoccupations quant à la disponibilité à long terme des enseignants et à leurs conditions de travail¹¹⁹.

79. La pandémie a également accéléré l'adoption des technologies numériques et de l'intelligence artificielle dans le secteur éducatif, mettant en évidence la nécessité de doter les enseignants de compétences aussi bien techniques qu'éthiques.¹²⁰ Des programmes de formation prometteurs ont été mis en place en Finlande et en République de Corée, axés respectivement sur les compétences pratiques en matière d'IA et sur l'éthique et la confidentialité des données.¹²¹ L'UNESCO élabore actuellement un cadre de compétences en matière d'IA à l'intention des enseignants, qui repose sur les droits de la personne.¹²² D'autres initiatives, telles que le programme thaïlandais « Une tablette par enfant », associent des outils numériques à une formation complète des enseignants.¹²³ Cependant, l'efficacité des technologies numériques reste mitigée et il est prouvé que les jeunes apprenants s'impliquent moins dans l'apprentissage à cause des formats en ligne et de l'utilisation excessive des technologies¹²⁴.

Les changements climatiques et l'éducation dans les situations d'urgence

80. La crise climatique affecte considérablement la capacité des enseignants à dispenser un enseignement de qualité et à poursuivre leur activité, en particulier dans les situations de crise et d'urgence. Les risques liés au climat, tels que les phénomènes météorologiques extrêmes, peuvent entraîner des maladies, des blessures et un stress psychosocial, qui se traduisent à leur tour par des absences, des performances en baisse et un taux d'attrition accru. Ces effets sont particulièrement marqués chez les enseignantes, qui s'occupent souvent elles-mêmes d'enfants¹²⁵.

¹¹⁶ Cible 4.c.7 des ODD : Pourcentage d'enseignants ayant reçu une formation continue au cours des 12 derniers mois

¹¹⁷ UNESCO et TTF, 2024

¹¹⁸ Ibidem.

¹¹⁹ Ibidem.

¹²⁰ Ibidem.

¹²¹ Ibidem.

¹²² Ibidem.

¹²³ Ibidem.

¹²⁴ Ibidem.

¹²⁵ Hub mondial de Genève pour l'éducation dans les situations d'urgence, 2023

81. Dans de nombreux cas, les enseignants ont eux-mêmes survécu à des violences ou à des déplacements forcés, et il est attendu d'eux qu'ils assument des responsabilités qui vont au-delà du seul enseignement. Ainsi, ils peuvent être amenés à fournir un soutien psychosocial et à coordonner les efforts d'intervention d'urgence, bien souvent sans formation ni rémunération adéquates.¹²⁶ Aux Philippines par exemple, à la suite d'inondations, il a été demandé aux enseignants de convertir les écoles en refuges et d'organiser des cours de rattrapage le week-end¹²⁷.

82. Dans de tels contextes, les enseignants peuvent être confrontés à des conditions de travail précaires, des ressources limitées, des environnements dangereux, des revenus irréguliers et des possibilités de perfectionnement professionnel limitées.¹²⁸ Ces difficultés sont accentuées par les perturbations des trajets domicile-école et par la réduction du temps d'enseignement, en particulier dans les zones défavorisées¹²⁹.

83. En dépit des exigences toujours plus élevées imposées aux enseignants pour faire face aux crises climatiques, plus de la moitié des répondants déclarent ne pas avoir accès aux formations et aux ressources nécessaires pour réagir efficacement ou éduquer leurs élèves sur le sujet.¹³⁰ Relever ces défis nécessite des stratégies de recrutement flexibles, une rémunération équitable et prévisible, ainsi que des formations ciblées et adaptées au contexte, qui répondent à la fois aux besoins professionnels et émotionnels des enseignants dans les situations de crise¹³¹.

¹²⁶ UNESCO et TTF, 2024 ; Banque mondiale, 2024.

¹²⁷ Banque mondiale, 2024.

¹²⁸ UNESCO et TTF, 2024

¹²⁹ Hub mondial de Genève pour l'éducation dans les situations d'urgence, 2023

¹³⁰ L'enquête, menée en juillet 2023, s'adressait aux enseignants du primaire et du secondaire travaillant dans des conditions de crise liées aux changements climatiques – 80 réponses ont été reçues (Hub mondial de Genève pour l'éducation dans les situations d'urgence, 2023)

¹³¹ UNESCO et TTF, 2024

Les principaux acteurs, réseaux et initiatives internationaux

À l'échelle mondiale, le secteur de l'enseignement est animé par un écosystème diversifié d'acteurs internationaux qui contribuent à l'élaboration de politiques, à la production de connaissances, au renforcement des capacités, à la mobilisation de financements et à la promotion de la cible 4.c des ODD. L'UNESCO pilote les efforts de coordination, offre un soutien technique et héberge plusieurs entités clés, dont la TTF.

Les principaux donateurs, tels que le GPE et Éducation sans délai, contribuent substantiellement au financement du perfectionnement des enseignants, en particulier dans les pays à faible revenu et touchés par des crises. L'Internationale de l'Éducation défend les droits des enseignants à travers le monde, tandis que l'OCDE produit des données et des analyses qui alimentent les débats politiques. Les agences des Nations Unies telles que l'UNICEF, le HCR et l'OIT soutiennent la formation, et la certification des enseignants, le respect de leurs droits au travail et les principes d'inclusion, en particulier dans les situations d'urgence et de déplacement.

Les organismes régionaux (par exemple, l'Union africaine ou l'Organisation des ministres de l'éducation des pays du Sud-Est asiatique) et les banques multilatérales de développement (la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, la Banque africaine de développement, etc.) favorisent la collaboration régionale et financent les réformes systémiques. Les fondations philanthropiques et les acteurs financiers innovants (tels que la Fondation LEGO et la Facilité internationale de financement pour l'éducation) investissent de

84. La stratégie mondiale relative aux enseignants bénéficie du soutien d'un écosystème diversifié d'acteurs, de réseaux et d'initiatives internationaux qui contribuent à l'élaboration de politiques, à la production de connaissances, au renforcement des capacités, à la mobilisation de financements et aux activités de plaidoyer. Ces acteurs contribuent à l'environnement politique en matière d'enseignement, s'efforcent de relever les nouveaux défis et favorisent la coopération mondiale et régionale pour respecter les engagements pris dans le cadre de la cible 4.c des ODD. La figure ci-dessous présente une vue d'ensemble de l'écosystème de la stratégie mondiale relative aux enseignants.

87. L'UNESCO héberge la TTF et siège en tant que membre permanent au sein de son Comité directeur.

Le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)

88. Le GPE est l'un des principaux donateurs internationaux en faveur de l'éducation de base dans les pays à faible revenu. Le GPE soutient l'élaboration et la mise en œuvre de plans sectoriels pour l'éducation qui incluent la planification des effectifs enseignants, ainsi que leur formation et leur perfectionnement professionnel.¹³² Sa plateforme Partage de connaissances et d'innovations (KIX) finance des programmes de recherche et des programmes pilotes visant à améliorer l'efficacité des enseignants et l'innovation politique dans les pays partenaires.¹³³ Le GPE a également plaidé en faveur de l'intégration des politiques relatives aux enseignants dans des stratégies plus larges de financement de l'éducation. En 2024, le GPE a investi 588 millions de dollars É.-U. en faveur du renforcement des capacités des enseignants et de la qualité de l'enseignement dans ses pays partenaires. En outre, entre 2021 et 2025, 4,7 millions d'enseignants ont été formés dans le cadre de programmes soutenus par le GPE.¹³⁴ Le GPE est membre de la TTF et siège en tant que membre permanent au sein de son Comité directeur.

L'Internationale de l'Éducation

89. L'Internationale de l'Éducation, une fédération internationale de syndicats du secteur de l'éducation, représente plus de 32 millions d'enseignants et de travailleurs de l'éducation répartis dans 178 pays.¹³⁵ L'Internationale de l'Éducation défend les droits des enseignants, promeut des conditions de travail décentes et veille à ce que la parole des enseignants soit prise en compte dans les dialogues politiques nationaux et mondiaux. Au travers de ses recherches, de ses campagnes et de son travail au niveau national, l'Internationale de l'Éducation cherche à renforcer l'action des enseignants et soutient les initiatives collectives en faveur de la justice éducative et de l'autonomisation professionnelle. L'Internationale de l'Éducation est membre de la TTF et siège en tant que membre permanent au sein de son Comité directeur.

L'Organisation de coopération et de développement économiques

90. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) contribue à améliorer la compréhension des enjeux liés à l'enseignement et à l'apprentissage dans le monde grâce à ses données comparatives et à ses recherches, telles que *l'Enquête internationale sur les enseignants, l'enseignement et l'apprentissage (TALIS)*¹³⁶ et le *Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA)*.¹³⁷ Les analyses de l'OCDE alimentent les débats mondiaux sur la motivation, la formation professionnelle, le leadership scolaire et les conditions de travail des enseignants. Bien que les principaux membres de l'OCDE soient des pays à revenu élevé, les cadres et les analyses de

¹³² GPE, n.d.c

¹³³ GPE, n.d.a

¹³⁴ GPE, 2024

¹³⁵ Internationale de l'Éducation, 2020

¹³⁶ OCDE, n.d.b

¹³⁷ OCDE, n.d.a

l'organisation sont de plus en plus adaptés aux contextes des pays en développement et émergents. L'OCDE est membre de la TTF.

Éducation sans délai

91. Éducation sans délai est le fonds mondial des Nations Unies pour l'éducation dans les situations d'urgence et de crise prolongée.¹³⁸ Éducation sans délai joue un rôle unique en veillant à ce que les enseignants touchés par des situations de crise soient soutenus grâce à des financements dédiés à leur recrutement, à leur formation et à leur accompagnement psychosocial. Le fonds se concentre en priorité sur l'intégration des enseignants déplacés, réfugiés ou touchés par des conflits dans les systèmes nationaux, et travaille en étroite collaboration avec les gouvernements et ses partenaires pour renforcer la résilience du secteur de l'éducation. Les programmes pluriannuels de résilience d'Éducation sans délai comprennent souvent des volets axés sur les enseignants, notamment sur la formation accélérée des enseignants, les pédagogies tenant compte des questions de genre et les mesures incitatives en faveur des enseignants travaillant dans des zones reculées ou instables.¹³⁹ Éducation sans délai vise à créer des passerelles entre les interventions humanitaires à court terme et les priorités nationales de développement systémique à long terme, en s'attachant à garantir aux enseignants des moyens d'agir même dans les circonstances les plus difficiles. ECW est membre de la TTF.

Les entités des Nations Unies

92. Plusieurs entités des Nations Unies contribuent également à des initiatives liées à l'enseignement dans le cadre de leurs mandats élargis.

93. Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) accompagne les pays dans le renforcement de leurs systèmes éducatifs, notamment par l'élaboration de programmes de formation des enseignants, la mise en place d'activités de perfectionnement professionnel en cours d'emploi et la création de stratégies d'apprentissage à distance. Pendant la pandémie de COVID-19, l'UNICEF a joué un rôle déterminant en soutenant les enseignants du monde entier à travers des plateformes de formation en ligne et la diffusion de méthodes d'enseignement alternatives.¹⁴⁰ L'UNICEF est membre de la TTF.

94. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) s'attache à ce que les enseignants des régions accueillant des réfugiés soient correctement formés et soutenus.¹⁴¹ Cette action comprend la promotion de la reconnaissance transfrontalière des certifications des enseignants et l'intégration des enseignants réfugiés dans les systèmes nationaux. Le HCR est membre de la TTF et siège en tant que membre permanent au sein de son Comité directeur.

95. L'Organisation internationale du Travail (OIT) défend les droits des enseignants au travail, et promeut des conditions de travail décentes et le dialogue social. Elle a contribué à l'élaboration de la *Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966)*, un instrument normatif fondamental qui continue d'orienter l'élaboration

¹³⁸ ECW, n.d.b

¹³⁹ ECW, n.d.a

¹⁴⁰ UNICEF, n.d.

¹⁴¹ HCR, 2024

des politiques nationales relatives aux enseignants.¹⁴² L'OIT est membre de la TTF et siège en tant que membre permanent au sein de son Comité directeur.

Les organismes régionaux et les banques multilatérales de développement

96. Des organisations régionales, comme l'Union africaine et l'Organisation des ministres de l'éducation des pays du Sud-Est asiatique (SEAMEO), ont élaboré des stratégies régionales relatives aux enseignants et facilitent l'échange de connaissances entre les pays.¹⁴³ Ces organismes collaborent souvent avec l'UNESCO et les banques de développement afin de promouvoir les cadres régionaux de compétences, les systèmes d'accréditation et les initiatives de renforcement des capacités des enseignants.

97. Les banques multilatérales de développement, notamment la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et la Banque africaine de développement, financent à grande échelle les réformes éducatives, qui comprennent souvent des volets consacrés à la formation des enseignants, à la direction des établissements scolaires et aux réformes axées sur le personnel éducatif. Le pôle mondial d'expertise en Éducation de la Banque mondiale a élaboré des outils de diagnostic et des notes d'orientation sur les politiques éducatives afin de soutenir le perfectionnement professionnel des enseignants dans divers contextes.

Les financements innovants et philanthropiques

98. Un nombre croissant d'acteurs financiers innovants soutiennent des initiatives axées sur les enseignants, notamment la Facilité internationale de financement pour l'éducation (IFFEd), dans la perspective de mobiliser de nouveaux financements concessionnels pour former les enseignants et entreprendre des réformes systémiques.¹⁴⁴ Les fondations philanthropiques, telles que la Fondation Bill et Melinda Gates, la Fondation LEGO (membre de la TTF et du Comité directeur) et la Fondation Jacobs, investissent de plus en plus dans la recherche et les programmes pilotes axés sur la refonte des systèmes de formation des enseignants, des pratiques pédagogiques et de l'apprentissage précoce.

Les réseaux de connaissances et la coopération Sud-Sud

99. Les plateformes mondiales de connaissances et les communautés d'apprentissage professionnelles sont essentielles pour diffuser les bonnes pratiques. L'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique et l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO soutiennent les gouvernements dans l'intégration de la planification des effectifs du personnel enseignant dans les plans sectoriels de l'éducation.¹⁴⁵ Les projets « Global Public Goods » de KIX et les plateformes comme la Teacher Professional Development Exchange permettent également aux pays de tester, de partager et de déployer à grande échelle des approches prometteuses en matière de politique et de perfectionnement professionnel des enseignants.

100. Les modèles de coopération Sud-Sud et triangulaire, pilotés par des organisations comme la TTF et le GPE, permettent de plus en plus aux pays confrontés à des défis

¹⁴² OIT et UNESCO, 2016

¹⁴³ Union africaine, 2016 ; SEAMEO, 2021

¹⁴⁴ IFFEd, n.d.

¹⁴⁵ IIRCA, n.d.

similaires en matière d'enseignement de collaborer directement et de concevoir des solutions adaptées à leur contexte local, en s'appuyant sur leurs expériences et leurs contextes communs.

L'environnement politique en matière d'enseignement

L'environnement politique mondial en matière d'enseignement a été considérablement remodelé par la cible 4.c des ODD, qui considère l'augmentation des investissements dans la formation des enseignants comme un moyen essentiel de garantir une éducation inclusive, équitable et de qualité. Elle a donné lieu à des réformes systémiques, notamment à des politiques nationales relatives aux enseignants, à l'amélioration des systèmes de formation des enseignants et à un renforcement de la coopération internationale. La pandémie de COVID-19 a mis en exergue le rôle essentiel des enseignants dans la continuité et la reprise de l'éducation, suscitant des engagements en faveur du bien-être des enseignants et de leur préparation aux technologies numériques. Malgré les progrès accomplis, d'importants défis subsistent, tels que la pénurie

La cible 4.c des ODD

101. L'environnement politique international en matière d'enseignement a connu de profonds changements ces dernières années, principalement sous l'impulsion de la cible 4.c des ODD, qui préconise explicitement d'augmenter le nombre d'enseignants qualifiés grâce de meilleurs programmes de formation des enseignants et une collaboration internationale renforcée.¹⁴⁶ Cet objectif est devenu la pierre angulaire des stratégies mondiales et nationales en matière d'éducation, positionnant les enseignants non seulement comme les exécutants des réformes éducatives, mais aussi comme des agents essentiels pour obtenir des résultats scolaires de qualité, inclusifs et équitables.

102. La cible 4.c des ODD redonne la priorité aux investissements systémiques dans la profession enseignante, y compris l'élaboration de politiques nationales relatives aux enseignants, la mise en place de carrières plus structurées et le renforcement des systèmes de formation initiale et continue. Elle a également encouragé le renforcement de la coopération internationale, en particulier dans les pays à faible revenu et touchés par des crises, grâce à des partenariats visant à renforcer les établissements de formation des enseignants et à aligner leur formation sur les priorités nationales en matière de développement.

103. La Réunion mondiale de l'éducation de 2020, organisée en réponse à la pandémie de COVID-19, a mis l'accent sur le rôle essentiel des enseignants dans la continuité de l'éducation, notamment dans les situations d'urgence.¹⁴⁷ Les conclusions de la Réunion

¹⁴⁶ UNESCO et al., 2016.

¹⁴⁷ Réunion mondiale sur l'éducation, 2020

mondiale de l'éducation appelaient à la mise en place de mesures urgentes pour protéger l'emploi et le bien-être des enseignants, améliorer leur préparation aux technologies numériques et renforcer leur capacité à faire face aux crises en intégrant des compétences pertinentes dans leurs programmes de formation. Ces engagements ont marqué un tournant dans la reconnaissance du métier d'enseignant et de sa contribution décisive à la résilience et à la reprise du système éducatif.

Événements politiques et élaboration de politiques

104. Le Rapport mondial sur les enseignants 2023 fait état d'une triste réalité : malgré les efforts internationaux, la pénurie chronique d'enseignants continue de compromettre la réalisation de l'ODD 4, en particulier en Afrique subsaharienne, dans les contextes fragiles et dans les communautés rurales ou marginalisées.¹⁴⁸ Le rapport alerte sur les domaines clés suivants :

- Le manque de prestige lié à la profession et la faible motivation des enseignants, exacerbés par la stagnation ou la baisse des salaires ;
- Des possibilités insuffisantes de perfectionnement professionnel continu, en particulier dans des domaines en rapide évolution tels que la culture numérique, la pédagogie inclusive et l'éducation au climat ;
- Le manque de cohérence des politiques en matière de recrutement, d'affectation et de formation des enseignants.

105. En conséquence, plusieurs pays et organismes internationaux ont lancé ou révisé leurs politiques nationales en matière d'enseignement afin de mieux les adapter aux défis mondiaux. En voici quelques exemples :

- Des politiques éducatives adaptées au climat, qui intègrent la durabilité environnementale dans les programmes de formation des enseignants et la pédagogie ;¹⁴⁹
- Des stratégies de transformation numérique visant à doter les enseignants des compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils numériques dans le cadre de l'enseignement en présentiel et à distance ;¹⁵⁰
- Des politiques tenant compte des questions de genre, axées sur la suppression des obstacles structurels à la participation et au leadership des femmes au sein du corps enseignant¹⁵¹.

106. Le paysage politique a également enregistré une augmentation de l'utilisation des données et des éléments de preuve pour éclairer la gestion des enseignants. Les pays ont entrepris de développer leurs systèmes d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) afin de suivre le déploiement des enseignants, leurs qualifications, les lacunes en matière de formation et les taux d'attrition¹⁵².

107. Au niveau régional, des organisations telles que l'Union africaine, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et la Communauté des Caraïbes (CARICOM) ont déployé des stratégies de perfectionnement des enseignants alignées sur la cible 4.c des

¹⁴⁸ UNESCO et TTF, 2024

¹⁴⁹ UNESCO, 2021 ; UK Department for Education, 2023 ; GPE, 2023 ; UNESCO et Monitoring and Sustainability Education Research Institute, Université de Saskatchewan, 2024

¹⁵⁰ TTF, 2022a ; République du Soudan du Sud, 2023 ; Congrès mondial, 2024 ; GPE KIX, 2023

¹⁵¹ République du Soudan du Sud, 2023

¹⁵² ISU, 2020

ODD.153 Elles incluent notamment des normes régionales relatives aux compétences des enseignants, des programmes de formation itinérants pour les enseignants et la reconnaissance transfrontalière des diplômes.

Le paysage du financement de l'éducation

Bien qu'il soit indispensable pour progresser vers la réalisation de l'ODD 4, le financement de l'éducation reste insuffisant, compromettant ainsi la mise en place d'une éducation universelle de qualité. Même si de nombreux gouvernements respectent les seuils de dépenses recommandés, les déficits de financement, en particulier dans les pays à faible revenu, restent importants en raison de capacités budgétaires limitées. Ces dernières années, le montant de l'aide allouée à l'éducation accuse un recul, sa distribution devient de plus en plus inéquitable et la part consacrée à l'éducation de base ne cesse de diminuer. Face à cette situation, la communauté internationale met désormais l'accent sur des modèles de financement durables et équitables qui considèrent l'éducation comme un investissement à long terme. Ainsi, à l'instar de l'appel à l'action lancé à l'occasion du Sommet sur la transformation de l'éducation et de la Déclaration de Fortaleza, des initiatives pressent les gouvernements et les donateurs d'accroître la marge de manœuvre

Les dépenses publiques

108. Le paysage financier qui sous-tend les politiques et les pratiques en matière d'éducation constitue un aspect essentiel du contexte éducatif mondial. Les dépenses publiques consacrées à l'éducation restent un facteur déterminant de la qualité et de l'accès à l'enseignement. Le Cadre d'action Éducation 2030¹⁵⁴ a établi deux critères de référence en matière de financement : **1) allouer au moins 4 à 6 % du produit intérieur brut (PIB) à l'éducation ; ou 2) allouer au moins 15 à 20 % des dépenses publiques à l'éducation.** Les gouvernements ont globalement adhéré à ces critères de référence. Les dépenses publiques médianes s'élèvent à 4 % du PIB et représentent 12,6 % des dépenses publiques totales.¹⁵⁵ Les dépenses publiques ne sont toutefois pas homogènes à travers le monde, et environ un pays sur trois ne satisfait à aucun des deux critères.¹⁵⁶ En outre, les gouvernements des pays les plus pauvres, qui disposent souvent de capacités plus limitées pour générer des ressources nationales mais comptent une population infantile plus importante, ont tendance à allouer un pourcentage plus faible de leur PIB à l'éducation, tout en y consacrant un pourcentage plus élevé de leurs dépenses publiques totales.¹⁵⁷ En Afrique subsaharienne, l'éducation représente 15,5 % des dépenses publiques totales, mais seulement 3,5 % du PIB. À l'inverse, l'Europe et l'Amérique du Nord atteignent le seuil de

¹⁵³ IIRCA, 2024 ; ASEAN, 2022 ; CARICOM, 2020

¹⁵⁴ UNESCO et al., 2016

¹⁵⁵ ISU, 2014

¹⁵⁶ UNESCO, n.d.

¹⁵⁷ Ibidem.

4,8 % du PIB, mais consacrent une part plus faible de leurs dépenses totales à l'éducation (10,9 %)¹⁵⁸.

109. Selon les estimations, pour parvenir à assurer une éducation de base universelle d'ici 2030, les pays à revenu faible et intermédiaire devront consacrer 461 milliards de dollars par an à l'éducation.¹⁵⁹ Toutefois, la plupart de ces pays ne disposent pas de recettes fiscales suffisantes pour augmenter leurs budgets, si bien que le déficit de financement annuel nécessaire pour atteindre les objectifs nationaux entre 2023 et 2030 est estimé à 97 milliards de dollars (soit 21 % du coût total).¹⁶⁰ En moyenne, les pays à faible revenu sont confrontés à un déficit de financement de 26 milliards de dollars (50 % du total), tandis que les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure accusent un déficit de 71 milliards de dollars (17 %), soit 2,3 % du PIB sur cette période.

L'aide publique au développement

110. Depuis 1970, l'objectif de l'aide publique au développement (APD) est fixé à 0,7 % du revenu national brut (RNB). Cependant, au cours des 15 dernières années, les contributions de l'APD provenant des donateurs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ont stagné autour de 0,3 % du RNB.¹⁶¹ En 2020, seuls 6 des 30 pays donateurs du CAD de l'OCDE (Allemagne, Danemark, Luxembourg, Norvège, Royaume-Uni et Suède) ont atteint ou dépassé l'objectif de 0,7 %. Toutefois, le Royaume-Uni a par la suite ramené sa contribution à 0,5 % en 2021 et continuera de la réduire jusqu'à 0,3 % en 2027, et d'autres donateurs traditionnels comme l'Allemagne, la France et la Suède ont tous annoncé diminuer leur APD en 2025¹⁶².

111. La part de l'aide totale allouée à l'éducation est passée de 8,2 % en 2013 à 9,3 % en 2019, mais elle a depuis diminué pour s'établir à 7,6 % en 2022, malgré les efforts continus visant à faire du financement de l'éducation une priorité.¹⁶³ Dans ce contexte, l'aide destinée à l'enseignement secondaire est passée de 20 % en 2010 à 26 % en 2022, principalement au détriment de l'éducation de base, qui a reculé de 52 % à 46 %.¹⁶⁴ Le financement de l'enseignement supérieur est quant à lui resté stable, à environ 28 %.

112. L'Allemagne, l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque mondiale, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Union européenne sont les cinq principaux donateurs dans le domaine de l'aide à l'éducation. Ensemble, ils fournissent plus de 40 % du total des financements.¹⁶⁵ Il convient toutefois de souligner que leurs priorités en matière de financement varient considérablement. Par exemple, la part de l'aide à l'éducation consacrée par le Royaume-Uni à l'éducation de base est passée de 62 % en 2011 à 44 % en 2022, en raison de la réorientation de ses dotations vers des niveaux d'éducation non

¹⁵⁸ Ibidem.

¹⁵⁹ UNESCO, 2023b

¹⁶⁰ UNESCO, n.d.

¹⁶¹ Ibidem.

¹⁶² Green, 2024 ; N'tsia, 2024 ; Development Today, 2024

¹⁶³ UNESCO, n.d.

¹⁶⁴ Ibidem.

¹⁶⁵ Ibidem.

spécifiés.¹⁶⁶ À l'inverse, les États-Unis sont restés relativement cohérents et consacrent 73 % de leur aide à l'éducation à l'enseignement de base¹⁶⁷.

113. L'aide à l'éducation se heurte également à des problèmes d'équité. Les donateurs allouent des montants très hétérogènes par enfant selon les pays : par exemple, l'aide par enfant s'élève à 48 dollars É. U. au Maroc, à 124 dollars É. U. au Burkina Faso ou à 4 dollars É. U. en Angola, alors même que ces pays comptent une population d'âge scolaire équivalente¹⁶⁸.

Le financement durable de l'éducation

114. Face à ces défis, les modèles de financement durable de l'éducation font l'objet d'une attention croissante. Le financement durable de l'éducation est un levier essentiel pour renforcer les systèmes éducatifs à travers le monde, en particulier en ce qui concerne le soutien à la profession enseignante. Il est question de créer et de gérer des modèles financiers résilients à long terme qui garantissent des ressources adéquates pour la formation des enseignants, leur rémunération et leur perfectionnement professionnel continu. L'appel à l'action lancé en 2022 lors du Sommet sur la transformation de l'éducation a réaffirmé la nécessité d'accroître les investissements dans l'éducation, de les répartir plus équitablement et de les gérer plus efficacement pour concrétiser l'ambition mondiale portée par l'ODD 4.¹⁶⁹ La Déclaration de Fortaleza de 2024 a par ailleurs reconnu que les dépenses consacrées à l'éducation ne sont pas uniquement un coût, mais un investissement stratégique à long terme qui stimule les économies, favorise la résilience et l'innovation, réduit les inégalités, et promeut la cohésion sociale, les modes de vie durables, la paix et la sécurité¹⁷⁰.

115. Ces deux initiatives exhortent les gouvernements à jouer un rôle de premier plan dans la réduction du déficit de financement de l'éducation. À cet effet, ils sont appelés à :

- Accroître la marge de manœuvre budgétaire consacrée à l'éducation en s'engageant à consacrer 4 à 6 % du PIB et 15 à 20 % des dépenses publiques totales à l'éducation, conformément aux déclarations d'Incheon¹⁷¹ et de Paris¹⁷² ;
- Protéger les budgets consacrés à l'éducation contre les chocs économiques et les crises mondiales, comme la pandémie de la COVID-19 ;
- Répartir équitablement les ressources, en particulier en faveur de la protection de la petite enfance, des apprenants vivant dans des zones rurales et marginalisées et des personnes handicapées, afin de garantir qu'aucun apprenant ni aucun enseignant ne soit laissé pour compte ;
- Améliorer l'efficacité grâce à une obligation redditionnelle accrue, une meilleure gestion du déploiement des enseignants et une réduction des pertes au sein des systèmes éducatifs ;

¹⁶⁶ Ibidem.

¹⁶⁷ Ibidem.

¹⁶⁸ Ibidem.

¹⁶⁹ UNESCO, 2022.

¹⁷⁰ Réunion mondiale sur l'éducation, 2024.

¹⁷¹ UNESCO et al., 2016.

¹⁷² Réunion mondiale sur l'éducation, 2021.

- Investir dans des systèmes de données qui suivent non seulement les apports financiers, mais également les résultats scolaires en tenant compte des questions de genre et en ventilant les données en fonction du genre.

116. À l'issue du Sommet sur la transformation de l'éducation, il est ressorti clairement que les gouvernements devaient élaborer des stratégies de financement intégrées à long terme, notamment en adoptant des cadres de financement nationaux intégrés et en alignant leur processus de budgétisation sur les ODD, afin de garantir des investissements cohérents et durables en faveur de l'éducation.

117. Au niveau international, les donateurs et les partenaires de développement ont été invités à soutenir un changement systémique en :

- Promouvant une réforme fiscale progressive, aidant les pays à augmenter leur ratio impôts/PIB et à lutter contre les mesures d'incitation fiscale néfastes et les flux financiers illicites ;
- Soutenant des mécanismes innovants, tels que l'IFFEd, afin de mobiliser des financements par l'intermédiaire des banques multilatérales et régionales de développement ;
- Augmentant le montant de l'aide consentie par l'intermédiaire de subventions et de prêts concessionnels, en ayant pour objectif de consacrer 15 à 20 % des fonds perçus au titre de l'APD à l'éducation et en respectant la norme internationale qui fixe à 0,7 % du RNB le montant de l'APD ;
- Allégeant et restructurant la dette, en particulier dans les pays qui consacrent davantage de ressources au service de la dette qu'à l'éducation. Les mécanismes tels que la conversion de la dette au bénéfice de l'éducation bénéficient d'un soutien croissant¹⁷³, car ils permettent de dégager des ressources importantes pour la formation des enseignants et les infrastructures scolaires ;
- Supprimant les contraintes salariales dans le secteur public, qui continuent de constituer un obstacle majeur au recrutement et à la rétention d'enseignants qualifiés dans de nombreux pays à revenu faible et intermédiaire.

118. L'appel à l'action du Sommet sur la transformation de l'éducation et la Déclaration de Fortaleza recommandaient également aux institutions financières internationales de revoir leurs cadres afin que les investissements dans l'éducation, y compris dans le recrutement des enseignants, soient reconnus non pas comme des coûts récurrents, mais comme des investissements à long terme générant des retombées sociales et économiques substantielles.

119. Les stratégies de financement durable offrent la possibilité d'améliorer à la fois l'efficacité et l'équité des dépenses d'éducation. Les plans d'éducation nationaux doivent être étroitement liés à des stratégies de financement assorties de projections fiables en matière de coûts et de recettes. Les investissements dans le perfectionnement professionnel des enseignants (amélioration des perspectives de carrière, formation continue, stratégies de recrutement tenant compte des questions de genre, etc.) sont essentiels non seulement pour améliorer les résultats scolaires, mais aussi pour atteindre des objectifs de développement plus larges.

¹⁷³ GPE, n.d.b

Situer la TTF dans le paysage mondial

Dans un contexte mondial marqué par une pénurie d'enseignants, des obligations redditionnelles accrues et des financements inégaux, la TTF joue un rôle essentiel en créant des passerelles entre les engagements internationaux et les réalités nationales. En tant qu'intermédiaire et catalyseur, la TTF aide les pays à traduire les normes mondiales en politiques concrètes, à combler les lacunes systémiques, à promouvoir l'investissement dans l'enseignement et à consolider les données probantes mondiales. Sa plateforme inclusive fait entendre la voix des enseignants et favorise la cohérence des politiques, en particulier en temps de crise. À mesure que la coopération mondiale en matière d'éducation devient plus décentralisée et dynamique, la pertinence de la TTF dépendra de sa capacité

120. Les sections précédentes ont esquissé le paysage mondial de l'enseignement, qui se caractérise par des pressions et des inégalités croissantes. Les défis liés aux effectifs et à la demande d'enseignants, à leur niveau de qualification et à leurs conditions de travail ont été aggravés par la pandémie de COVID-19, la rapidité de la transformation numérique, l'accélération des effets des changements climatiques et la disparité des financements. Il est de plus en plus attendu des enseignants qu'ils assument des rôles qui dépassent le cadre de la pédagogie, par exemple en participant à la gestion des crises, en apportant un soutien psychosocial ou en initiant les élèves aux technologies numériques. Or, ils ne disposent souvent ni des outils nécessaires pour y parvenir, ni de la reconnaissance qu'ils méritent. Dans ce contexte, la coordination à l'échelle mondiale, la cohérence des politiques et les investissements stratégiques sont des enjeux cruciaux. Dans ce contexte en pleine évolution, il est essentiel de procéder à un examen approfondi du rôle de la TTF.

Quel est le rôle de la TTF dans le paysage mondial ?

121. Dans l'architecture globale des acteurs mondiaux de l'éducation, la TTF peut être considérée comme une plateforme qui s'efforce de remplir à la fois des fonctions de liaison et de catalyseur, en harmonisant les cadres normatifs, en soutenant les initiatives visant à renforcer la cohérence des politiques et en favorisant des échanges éclairés sur l'avenir de la profession enseignante.

122. Plusieurs rôles se détachent :

- **Soutenir la traduction des engagements mondiaux en mesures politiques nationales** : La TTF s'est positionnée de manière à aider les pays à interpréter et à mettre en œuvre les cadres normatifs mondiaux, tels que la cible 4.c des ODD et les recommandations de l'OIT et de l'UNESCO, afin de les traduire en politiques nationales concrètes relatives aux enseignants. Cette action, qui comprend la fourniture de conseils stratégiques et d'un soutien technique direct, pourrait contribuer à combler les lacunes persistantes en matière de mise en œuvre.
- **Éliminer les angles morts inhérents au système dans les politiques relatives aux enseignants** : Grâce à l'apprentissage entre pairs et aux

échanges techniques, la TTF peut contribuer à mettre en évidence et à traiter les lacunes récurrentes dans les politiques relatives aux enseignants, telles qu'une planification fragmentée, une participation inégale des parties prenantes et des liens insuffisants entre les politiques et le financement. Il pourrait être envisagé d'approfondir cette fonction en abordant de manière plus directe les contraintes structurelles qui entravent la mise en œuvre des politiques.

- **Placer les enseignants au cœur des débats sur le financement durable de l'éducation :** La TTF a contribué aux débats sur les investissements en faveur des enseignants, notamment par son travail de sensibilisation et d'établissement de rapports. À mesure que les architectures internationales de financement évoluent, la TTF pourrait se trouver en bonne position pour promouvoir plus explicitement des dépenses axées sur les enseignants dans les cadres de financement durable de l'éducation et aider les pays à planifier leurs effectifs en fonction de leur situation budgétaire.
- **Conserver et consolider des données probantes issues du monde entier sur la profession enseignante :** La TTF joue un rôle manifeste dans la synthèse et la diffusion de données, de tendances et de pratiques prometteuses par l'intermédiaire de publications phares et de plateformes spécialisées. Le corpus mondial de recherches sur l'enseignement pourrait jouer un rôle de plus en plus important dans la prise de décisions éclairées, en tant que source fiable de connaissances, à mesure qu'il continue de s'étoffer.
- **Veiller au respect des engagements normatifs en matière d'équité et d'autonomie professionnelle :** Grâce à la diversité de ses membres, la TTF a le potentiel de soutenir et de renforcer les engagements en faveur de l'autonomie des enseignants, ainsi que de l'équité et de la gouvernance inclusive au sein de la profession. Son pouvoir de rassemblement pourrait être davantage mis à profit pour garantir la représentation systématique des enseignants dans les dialogues politiques aux niveaux mondial et national, en particulier dans les contextes où leur voix est autrement marginalisée.
- **Faire face aux crises multiples grâce à un programme intégré relatif aux enseignants :** Compte tenu des impacts cumulés des pandémies, des chocs climatiques et des bouleversements liés à la transition numérique, la TTF est appelée à jouer un rôle en accompagnant les pays dans l'élaboration de stratégies intégrées et adaptées à leur contexte. À cet effet, il convient, entre autres, de promouvoir le renforcement de la résilience, de soutenir les enseignants dans les situations d'urgence et de favoriser une pédagogie adaptée au climat et le bien-être au travail.

123. La TTF pourrait apporter un avantage stratégique en renforçant les liens entre les différents éléments du programme mondial relatif aux enseignants et en établissant des passerelles entre les données probantes, les interventions, les politiques, les pratiques, les ambitions et la faisabilité. Son efficacité à cet égard dépendra, in fine, de sa capacité à rester stratégiquement ciblée, politiquement pertinente et solidement ancrée dans les cadres élargis de coopération mondiale en matière d'éducation.

124. À mesure que la coopération mondiale en matière d'éducation se décentralise et s'oriente davantage vers la demande, la TTF pourrait également devoir réexaminer minutieusement la manière dont elle définit et mesure son impact. Sa légitimité reposera probablement non seulement sur le nombre de ses membres ou la visibilité de ses événements, mais aussi sur sa capacité à influencer les décisions politiques et financières qui façonnent le perfectionnement professionnel des enseignants sur le terrain. À l'avenir,

les questions de représentation, d'adaptabilité et de valeur ajoutée seront au cœur de l'orientation stratégique de la TTF. En tant que plateforme fondée sur le principe de la responsabilité collective, il lui faudra constamment évoluer, non seulement pour rester pertinente, mais aussi pour s'imposer comme le chef de file de l'élaboration d'un programme relatif aux enseignants qui soit équitable, résilient et pérenne.

Quelle est la place de la TTF ? Est-elle toujours pertinente ?

125. Dans un paysage éducatif mondial protéiforme, la TTF pourrait occuper une position à la fois unique et centrale. La TTF a été pensée pour combler le fossé qui sépare souvent les ambitions politiques internationales et les réalités opérationnelles auxquelles les enseignants et les systèmes éducatifs sont confrontés à travers le monde.

126. Ce rôle d'intermédiaire, qui fait le lien entre l'établissement de normes mondiales et leur mise en œuvre au niveau national, a pris une nouvelle dimension au regard des crises multiples qui continuent de grever la profession enseignante. Qu'il s'agisse des longues périodes d'interruption de l'apprentissage pendant la pandémie de COVID-19, de la pénurie persistante d'enseignants ou de la demande croissante d'éducateurs compétents dans le domaine des technologies numériques et sensibilisés aux questions climatiques, il est plus que jamais nécessaire d'apporter des réponses coordonnées et cohérentes.

127. Si la TTF demeure pertinente, c'est peut-être grâce à sa capacité à mettre en lumière ces pressions croisées, tout en offrant une plateforme permettant à divers acteurs, tels que des gouvernements, des syndicats, des donateurs et des organisations de la société civile, d'engager un dialogue structuré et d'apprendre les uns des autres en matière de politiques. Elle est l'un des rares organismes internationaux à se concentrer exclusivement sur les enseignants et l'enseignement, et sa capacité à susciter durablement de l'intérêt pour ces questions n'est pas négligeable.

128. Toutefois, dans l'écosystème mondial actuel de la gouvernance, cette pertinence ne doit pas être considérée comme acquise. La capacité de la TTF à apporter une contribution significative pourrait dépendre de sa faculté à rester flexible, à s'adapter habilement aux évolutions des priorités politiques, aux nouvelles modalités de financement de l'éducation et aux besoins changeants des pays. Elle doit également continuer à cultiver sa légitimité et son utilité auprès de ses membres en démontrant l'impact concret de son action sur la réforme des politiques relatives aux enseignants au niveau national.

129. Parallèlement, l'écosystème élargi de la gouvernance mondiale de l'éducation évolue. Alors que les pays sont de plus en plus à la recherche de solutions adaptées à leur contexte et que les organismes régionaux et nationaux jouent un rôle plus important dans l'élaboration des politiques relatives aux enseignants, les plateformes telles que la TTF subissent une pression croissante pour clarifier leur proposition de valeur. Dans ce contexte, la pertinence ne saurait plus être garantie par le seul mandat ; elle doit être continuellement acquise par un alignement stratégique, une crédibilité suffisante et une utilité pratique. La TTF pourrait avoir besoin de clarifier ses spécificités, non seulement en tant qu'organisme fédérateur, mais aussi en tant que force motrice soutenant, forte de sa crédibilité technique et de sa conscience politique, la mise en œuvre des normes mondiales. Sa capacité à

accompagner l'évolution de ces attentes pourrait être déterminante pour garantir sa pertinence et son influence à long terme.

Annex 10 Les études de cas des activités de la TTF

130. Le *process tracing* a été appliqué à la question d'évaluation 5 afin d'évaluer la manière dont certains produits et processus de la TTF (le Rapport mondial sur les enseignants, le Forum de dialogue politique, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et la plateforme de connaissances) ont pu influencer les processus politiques nationaux. En tant que méthode qualitative théorique, le *process tracing* établit des chaînes causales qui lient les interventions aux résultats et évalue la solidité des données probantes connexes.¹⁷⁴ Les étapes clés de cette démarche consistent en la définition des mécanismes attendus du changement, la collecte de données probantes (par l'intermédiaire d'études documentaires, d'entretiens avec des informateurs clés et d'enquêtes) et l'évaluation de la solidité et de la cohérence des données probantes à l'aide de tests empiriques établis pour l'attribution causale. La solidité des données probantes permettant de déterminer si le processus/produit a entraîné le changement postulé est évaluée à l'aune de quatre niveaux de solidité, du plus faible au plus fort : « indice simple », « pistolet fumant », « cerceau » et « doublement décisif ».

131. Les quatre catégories de test sont décrites ci-dessous.

¹⁷⁴ Weiss, 1998

Rapport mondial sur les enseignants

Question	Réponse/analyse
En quoi consistait l'initiative et pourquoi a-t-elle été mise en place ?	Publié en 2024, le <i>Rapport mondial sur les enseignants : remédier à la pénurie d'enseignants et transformer la profession</i> est une initiative phare du Plan stratégique 2022-2025 de la TTF. Conçu et élaboré par le Secrétariat de la TTF et approuvé par le Comité directeur au début de l'année 2022, le Rapport comble une lacune importante en matière de données : l'absence d'analyse mondiale spécifique, exhaustive et faisant autorité sur les progrès réalisés au niveau des enseignants dans le cadre de la cible 4.c des ODD. Il contribue directement à l'axe d'action 1 (MLA 1) « Production et diffusion de connaissances », en fournissant un bien public mondial qui soutient la prise de décisions fondées sur des données, le plaidoyer et l'apprentissage en matière de politiques sur le perfectionnement des enseignants et la réforme du système éducatif.
Quels changements étaient attendus ?	Le rapport vise à produire trois niveaux de changement : • Données et capacités de diagnostic aux niveaux mondial, régional et national — en regroupant des statistiques actualisées sur la pénurie d'enseignants (p. ex., le déficit de 44 millions d'enseignants d'ici à 2030), les taux de qualification et l'attrition ; • Adoption des politiques — en traduisant ses conclusions en notes d'orientation concises et en boîtes à outils sectorielles, la TTF espère que les ministères et ses partenaires adopteront des politiques plus holistiques en matière d'enseignement, en s'appuyant sur les données du Rapport pour orienter les processus de recrutement, de formation, de déploiement et de professionnalisation des enseignants ; • Efficacité du plaidoyer – en lançant des appels clairs à l'action (p. ex., en faveur d'une augmentation des enveloppes budgétaires allouées à l'éducation ou de l'application des recommandations normatives de l'OIT et de l'UNESCO sur la condition du personnel enseignant), le Rapport vise à encourager les gouvernements à prendre de nouveaux engagements lors des forums mondiaux (p. ex., à l'issue du Sommet sur la

Question	Réponse/analyse
	transformation de l'éducation) et à inciter les donateurs à financer des objectifs liés à l'enseignement.
Comment les changements étaient-ils censés se produire ?	Le changement devrait résulter des axes d'action qui se renforcent mutuellement : • Conservation des connaissances et publication du rapport phare (MLA 1) : une plateforme de connaissances en ligne continuellement mise à jour avec des données brutes, des études de cas, un centre de ressources pédagogiques interactif, et un rapport phare publié tous les deux à quatre ans afin de définir les priorités. • Plaidoyer et création d'un consensus (MLA2) : des notes d'orientation ciblées, des campagnes stratégiques et des forums biennaux de dialogue politique au cours desquels les membres de la TTF et les parties prenantes externes se réunissent pour débattre des messages clés du Rapport, créant ainsi une dynamique en faveur des réformes relatives aux enseignants au plus haut niveau ; • Apprentissage national et régional en matière de politiques (MLA 3) : Ateliers régionaux et échanges aux fins de l'apprentissage entre pairs, organisés par les points focaux et structurés autour des neuf dimensions du Guide pour l'élaboration de politiques relatives aux enseignants, qui adaptent les conclusions générales du Rapport aux contextes locaux et donnent aux ministères les moyens de traduire les données probantes en innovations concrètes dans les politiques relatives aux enseignants.
Des changements se sont-ils produits ?	Plaidoyer, données et capacités de diagnostic : Le Rapport mondial sur les enseignants est devenu un document de référence qui permet d'éclairer à tous les niveaux la situation de la profession enseignante et les défis auxquels elle est confrontée. L'importance des données recueillies et présentées a été soulignée par de nombreux informateurs, et ce document a été cité comme un élément essentiel pour créer ou maintenir une dynamique en faveur des mesures de soutien aux enseignants et au secteur de l'enseignement. Adoption des politiques – Un nombre croissant de pays ont amorcé ou sont actuellement engagés dans un processus d'élaboration ou de révision de leurs politiques nationales relatives

Question	Réponse/analyse
	aux enseignants. Dans ce contexte, le Rapport mondial sur les enseignants a constitué une ressource stratégique, offrant aux gouvernements une base de données complète sur les tendances mondiales, les défis structurels et les lacunes politiques qui affectent la profession enseignante. En replaçant les réalités nationales dans un contexte international plus large, le Rapport mondial sur les enseignants a non seulement éclairé la phase diagnostique de l'élaboration des politiques, mais aussi la formulation et la mise en œuvre de stratégies ciblées. « Le Rapport a eu une incidence sur les politiques nationales dès la fin de sa rédaction... Il est indéniable que le dialogue autour des enjeux liés à l'enseignement, tel qu'il ressort du rapport mondial, se répercute au niveau national. »
Quels sont les principaux leviers qui ont permis d'opérer ces changements ?	Le Rapport mondial sur les enseignants constitue la première synthèse systématique de données quantitatives et qualitatives sur les défis auxquels sont confrontés les enseignants et, plus largement, le personnel de l'éducation. Il marque un tournant décisif, en incarnant le passage de données fragmentées et d'études de cas isolées à un discours homogène et fondé sur des données probantes, qui a permis de placer les questions relatives aux enseignants à l'ordre du jour des politiques mondiales. En regroupant des données hétéroclites dans une seule ressource accessible, le Rapport mondial sur les enseignants a permis aux parties prenantes de mener une action de plaidoyer coordonnée, ancrée dans des connaissances empiriques. Il a en outre étayé les arguments en faveur d'investissements ciblés dans la profession enseignante et renforcé la capacité des gouvernements nationaux à concevoir des politiques adaptées au contexte et fondées sur des données probantes.
Évaluation du degré de triangulation des données probantes	Ces données sont issues d'entretiens avec des informateurs clés et de discussions de groupe avec des membres et des informateurs spécifiques à l'échelon national. Elles sont recoupées avec les réponses recueillies dans le cadre de l'enquête menée auprès des membres, qui ont majoritairement donné des retours positifs sur le Rapport mondial sur les enseignants. Ces différentes sources sont cohérentes et complémentaires, et garantissent ainsi la crédibilité, la triangulation et la cohérence temporelle des données probantes.

Question	Réponse/analyse
Robustesse du lien de causalité entre l'intervention et les changements observés	Le fait que le Rapport mondial sur les enseignants et les résultats observés concordent correspond à un niveau de solidité « doublement décisif ». De nombreux éléments de preuve démontrent que le Rapport mondial sur les enseignants était nécessaire, voire, dans bien des cas, essentiel pour faire avancer le débat sur les politiques relatives aux enseignants et les mesures prises en la matière.
Quelles lacunes ont été identifiées ? Quels mécanismes alternatifs auraient permis de renforcer le lien de causalité entre les interventions et les résultats escomptés ?	La question de l'attribution demeure problématique. Bien qu'il existe des éléments de preuve crédibles attestant de son influence, il convient de renforcer la mobilisation au niveau national afin de traduire les actions de plaidoyer en mesures concrètes. Il est également possible de faire ce qui suit : • Améliorer la granularité et la ventilation des données. • Étoffer les éditions régionales ou les annexes du Rapport mondial sur les enseignants. • Fournir des traductions dans d'autres langues.
Quels sont les recommandations ou les domaines qui doivent retenir l'attention de la TTF ?	• Élaborer des rapports contextualisés au niveau régional ou des annexes contenant des données ventilées afin d'améliorer la pertinence et l'utilisation des informations. • Améliorer l'accessibilité et l'inclusivité en traduisant le Rapport mondial sur les enseignants dans d'autres langues. • Mettre en place des mécanismes de suivi afin de garantir que les conclusions du Rapport soient concrétisées par des mesures au niveau national.

Plateforme de connaissances

Question	Réponse/analyse
En quoi consistait l'initiative et pourquoi a-t-elle été mise en place ?	La Plateforme de connaissances a été lancée en 2020 par l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030 (TTF) en tant qu'activité phare du Plan stratégique 2018-2021, et elle reste au cœur de l'objectif 1 du Plan stratégique 2022-2025.¹⁷⁵ Elle a été mise en place pour répondre à la demande croissante des membres de la TTF, exprimée dès 2015-2016, qui souhaitaient disposer d'une plateforme centralisée et accessible pour diffuser des connaissances et des ressources sur les enseignants et l'enseignement¹⁷⁶. La décision de créer la plateforme de connaissances a été prise après consultation des membres de la TTF et des parties prenantes, dans le cadre d'un effort plus large visant à combler les lacunes persistantes en matière de connaissances dans le domaine des politiques et des pratiques relatives aux enseignants. La plateforme soutient le premier axe d'action de la TTF (MLA 1 – Production et diffusion de connaissances), qui vise à garantir la disponibilité de connaissances pertinentes et actualisées aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques complètes en matière d'enseignement¹⁷⁷. La Plateforme de connaissances s'articule autour de plusieurs composantes : un site Web public, un centre de connaissances sur les politiques, un centre de ressources pédagogiques et un espace de travail réservé aux membres. Toutes ces initiatives visent à faciliter l'échange de connaissances, à promouvoir un dialogue fondé sur des données probantes et à amplifier l'impact de la TTF aux niveaux mondial, régional et national¹⁷⁸. Dans la théorie du changement qui sous-tend le Plan stratégique 2022-2025, la Plateforme de connaissances est identifiée comme un résultat clé contribuant au MLA 1. Son rôle consiste non seulement à conserver et à diffuser des contenus de qualité, mais aussi à jeter les bases d'un

¹⁷⁵ TTF, 2024h

¹⁷⁶ Technopolis Group, External Evaluation of the International Task Force on Teachers for Education 2030 for its 2018-2021 Strategic Plan

¹⁷⁷ TTF, 2022d

¹⁷⁸ TTF, 2024h

Question	Réponse/analyse
	plaidoyer efficace (MLA 2) et d'un véritable apprentissage en matière de politiques aux niveaux national et régional (MLA 3) ; elle renforce ainsi les liens entre les trois piliers stratégiques ¹⁷⁹ .
Quels changements étaient attendus ?	La Plateforme de connaissances a été conçue pour faciliter l'accès aux ressources pertinentes, favoriser l'échange de connaissances et renforcer la collaboration au sein du réseau de la TTF et au-delà. Ses principaux objectifs sont les suivants¹⁸⁰ : • Héberger des ressources pertinentes et actualisées sur les politiques et pratiques pédagogiques à l'intention des membres de la TTF dans un référentiel de contenu centralisé ; • Diffuser les dernières recherches sur les enseignants et les politiques éducatives applicables aux enseignants ; • Favoriser le partage de connaissances au sein de la TTF et à l'extérieur de celle-ci, auprès d'un public plus large. • Servir d'outil de mise en réseau pour que les membres de la TTF puissent échanger des informations, de bonnes pratiques et des expériences, et solliciter l'aide d'autres membres compétents. Bien que le Secrétariat de la TTF joue un rôle clé dans sa coordination, la Plateforme a été pensée comme un effort collectif. L'éditeur de contenu de la plateforme de connaissances assure sa gestion quotidienne, tandis que le groupe de référence et le comité directeur fournissent des services d'assurance qualité et de supervision stratégique. Les membres de la TTF contribuent à la Plateforme en partageant leurs ressources et en engageant des dialogues. Les acteurs

¹⁷⁹ TTF, 2022d

¹⁸⁰ TTF, 2024h

Question	Réponse/analyse
	externes sont également encouragés à l'utiliser, ce qui permet d'élargir sa portée et sa pertinence ¹⁸¹ .
Comment les changements étaient-ils censés se produire ?	La Plateforme de connaissances de la TTF a été conçue comme un mécanisme central du renforcement de la création, de la conservation et de la diffusion des connaissances à l'appui de politiques et de pratiques pédagogiques fondées sur des données probantes aux niveaux mondial, régional et national en vertu du résultat 1 du Plan stratégique 2022-2025. Le changement devait se produire grâce aux mécanismes interdépendants suivants : • Élaboration et conservation du contenu : des documents de qualité et pertinents sur le plan thématique, notamment des documents stratégiques, des travaux de recherche et des études de cas, devaient être conservés selon des normes de qualité claires. Un éditeur de contenu et un groupe de référence dédiés garantiraient la cohérence, l'équilibre régional et l'alignement sur les priorités stratégiques. • Accès et diffusion multilingues : la Plateforme de connaissances serait disponible en plusieurs langues (arabe, anglais, français, espagnol) et son accès serait élargi grâce à des mécanismes de copublication. Une communication régulière par l'intermédiaire de bulletins d'information, d'articles de blog et publications sur les médias sociaux visait à informer et à impliquer les utilisateurs cibles, notamment les décideurs politiques, les praticiens et les chercheurs. • Mobilisation des praticiens : le centre de ressources pédagogiques a été créé pour fournir aux enseignants des ressources accessibles et axées sur la pratique, comme des outils pédagogiques ou du matériel de perfectionnement professionnel continu, et ainsi élargir la pertinence de la Plateforme au-delà des seuls décideurs politiques. • Contributions des membres et apprentissage entre pairs : il était prévu que les membres de la TTF apportent leur contribution sous la forme de contenus, participent à des

¹⁸¹ TTF, 2024h

Question	Réponse/analyse
	échanges entre pairs et utilisent l'espace de travail comme un lieu d'apprentissage et de documentation continus en matière de politiques. Ensemble, ces mécanismes visaient à faire de la Plateforme de connaissances un écosystème fiable, axé sur les utilisateurs, qui facilite la prise de décision, favorise l'apprentissage dans différents contextes et contribue à éclairer l'élaboration et la mise en œuvre de politiques complètes relatives aux enseignants.
Des changements se sont-ils produits ?	La Plateforme de connaissances de la TTF a réalisé des progrès significatifs dans l'élaboration de contenus et a vu son trafic augmenter en 2024. Cependant, l'engagement limité des utilisateurs, les difficultés persistantes au niveau national en matière d'adoption, d'utilisabilité et de sensibilisation, ainsi que les lacunes importantes en matière de suivi et de disponibilité des données limitent notre capacité à démontrer clairement l'influence escomptée de la Plateforme au niveau national. Objectifs de croissance du contenu atteints : Chaque année, la Plateforme a atteint ou dépassé ses objectifs en matière de contenu : • Le centre de connaissances est passé de 439 entrées en 2022 à 680 à la fin de 2024, dépassant ainsi l'objectif de 678 entrées fixé pour 2025. • Le centre de ressources pédagogiques, lancé en 2023, a atteint son objectif de 116 ressources disponibles avant la fin de l'année 2024. Ces chiffres suggèrent que la Plateforme est devenue un référentiel de connaissances doté de ressources suffisantes. L'engagement et la visibilité ont progressé en 2024, mais des signes d'interaction limitée persistent, et les tendances restent difficiles à évaluer dans le temps :

Question	Réponse/analyse
	Les données de Google Analytics indiquent une augmentation significative du nombre de pages consultées (+29,6 %) et d'utilisateurs (+24 %) en 2024, en particulier en marge d'événements majeurs tels que la Journée mondiale des enseignants et le Forum de dialogue politique. Cependant : • En raison de la transition de Universal Analytics (GA3) vers Google Analytics 4 (GA4) en juillet 2023, les données antérieures et postérieures à cette date ne sont pas directement comparables, ce qui limite la capacité à évaluer les tendances à long terme sur l'ensemble de la période 2022-2024. • Les objectifs fixés pour le nombre d'utilisateurs n'ont pas été atteints en 2022 et 2023, avec un déficit de 22 à 35 % d'utilisateurs par rapport aux cibles mensuelles. • L'objectif de 13 000 utilisateurs par mois fixé pour 2024 n'a été atteint qu'en moyenne, car les cibles mensuelles n'ont été atteintes que quatre fois. • En 2022 et 2023, le nombre de sessions a systématiquement dépassé le nombre d'utilisateurs, ce qui indique que certains utilisateurs sont revenus plusieurs fois sur la plateforme de connaissances. Toutefois, la concordance très nette entre le nombre de nouveaux utilisateurs et le nombre total d'utilisateurs suggère que la plupart des visiteurs n'ont accédé au site qu'une seule fois. Au cours de ces deux années, le taux de rebond est resté élevé (85,26 à 92,20 %), ce qui signifie que la grande majorité des sessions impliquaient des utilisateurs qui ne consultaient qu'une seule page avant de quitter le site. Cette tendance indique un engagement limité des utilisateurs au-delà de la page d'accueil. • Depuis 2024, le taux de rebond et les données relatives aux sessions des utilisateurs ne sont plus communiqués. De nouveaux indicateurs mesurent désormais le temps moyen d'engagement par utilisateur actif, qui varie entre 1 et 3 secondes seulement. Ce temps d'engagement très faible confirme la tendance antérieure caractérisée par des

Question	Réponse/analyse
	interactions minimales et soulève des questions quant à la capacité de la Plateforme à retenir l'attention des utilisateurs ou à les encourager à l'explorer¹⁸². En somme, bien que le trafic semble augmenter, le changement de méthodologie analytique, combiné à des indicateurs d'engagement qui restent faibles, limite la possibilité d'évaluer clairement la portée de la Plateforme, le comportement des utilisateurs et l'impact global de la Plateforme au fil du temps. Les preuves de la contribution à la Plateforme ou de son utilisation au niveau national sont insuffisantes : Bien que la Plateforme soit largement considérée comme une ressource précieuse et potentiellement transformatrice, il existe peu de preuves qu'elle ait été systématiquement utilisée ou alimentée par les parties prenantes, en particulier au niveau national : • L'enquête menée auprès des membres révèle que, si 66 % des répondants ont mentionné « l'accès à des connaissances de pointe sur les enseignants et la profession enseignante » comme l'une des sources de leur intérêt pour la TTF, seuls 44 % d'entre eux ont déclaré avoir directement exploité la Plateforme (d'apprentissage) de connaissances ou y avoir participé. • Dans l'enquête sur l'impact dans les pays, les répondants ont été interrogés sur les points forts de la TTF, et un peu plus de la moitié (58 %) d'entre eux ont considéré que « l'accès à des connaissances et à des orientations sur les enjeux liés à l'enseignement » était un point fort, ce qui suggère que la fonction de diffusion des connaissances au sens large est appréciée, même si elle n'est pas toujours accessible par l'intermédiaire de la Plateforme elle-même.

¹⁸² Une erreur de configuration dans l'application dorsale de la Plateforme de connaissances peut nuire à l'exactitude des données relatives à la durée des séances et au taux de rebond, car elle pourrait empêcher Google Analytics 4 de recevoir des informations complètes.

Question	Réponse/analyse
	• En effet, de nombreux informateurs clés, en particulier au niveau national, n'avaient pas utilisé (MN485, MN175, MN627, MN516, MN685, MN683, MN399) ou avaient une connaissance limitée de la Plateforme de connaissances (MN789, MN486). Certains ont fait remarquer que leur région n'avait pas pleinement exploité son potentiel (MN320). • L'examen des rapports annuels de la TTF pour les années 2022 à 2024 a confirmé que le passage d'une participation pilotée par le Secrétariat à une participation pilotée par les membres, en particulier en ce qui concerne l'espace de travail et les contributions au contenu, demeurait un défi de taille. • Il convient de noter que les contributions et l'engagement des membres dans l'espace de travail sont difficiles à évaluer, car nous n'avons pas pu accéder aux données de suivi sur l'utilisation de l'espace de travail ou la création de comptes dans l'espace réservé aux membres pour les années 2022 à 2025. Le Secrétariat de la TTF a demandé au précédent développeur de la Plateforme de créer un tableau de bord permettant de suivre ces indicateurs, mais cette demande n'a pas abouti. Ces lacunes dans les données limitent considérablement la capacité à évaluer l'ampleur de l'apprentissage entre pairs, du partage de documents et des échanges transnationaux/régionaux qui ont eu lieu par l'intermédiaire de la Plateforme. Accès aux données et diffusion des données : • Les entretiens avec les informateurs clés ont révélé que des obstacles tels que les restrictions d'accès (p. ex., les exigences de connexion) et le manque de convivialité de l'interface avaient été cités pour expliquer l'adoption limitée de la Plateforme (MN161, MN245, MN209). • Des obstacles linguistiques ont également été signalés, notamment par les enseignants qui ne parlent ni anglais ni français (pour le centre de ressources pédagogiques) (MN857).

Question	Réponse/analyse
	Plusieurs parties prenantes ont mentionné le manque de communication et l'absence de système permettant d'être informé des nouveaux contenus, en particulier au niveau national (MN627, MN855). Ciblage de l'audience : plusieurs répondants ont également souligné la nécessité de mieux cibler les utilisateurs visés, et se sont demandé si la Plateforme s'adressait en premier lieu aux décideurs politiques, aux enseignants, ou à ces deux publics à la fois (MN 857, MN267). Un répondant a estimé que la TTF pourrait consentir davantage d'efforts pour conserver et synthétiser les données nationales dans des formats exploitables en vue de l'élaboration des politiques nationales (MN216).
Quels sont les principaux leviers qui ont permis d'opérer ces changements ?	Les progrès réalisés en matière d'élaboration de contenu et d'engagement en 2024 peuvent être attribués au renforcement des capacités du Secrétariat, à une conservation efficace du contenu par une équipe dédiée, à la visibilité générée par des événements phares et au lancement d'outils destinés aux praticiens. Cependant, l'absence de données comparables et le manque de données sur l'espace de travail des membres limitent notre capacité à évaluer l'impact et l'ampleur des changements. Plusieurs facteurs ont contribué aux progrès enregistrés en matière d'élaboration de contenu et d'engagement en 2024 : Le soutien et les effectifs importants dont bénéficie le Secrétariat dans le cadre du MLA 1 : Le Secrétariat de la TTF a agrandi son équipe chargée de la production de connaissances, qui serait passée d'une à quatre personnes en 2024 (MN796). Cela a probablement contribué à une conservation cohérente du contenu, ainsi qu'au dépassement des objectifs fixés pour le centre de connaissances et au lancement du centre de ressources pédagogiques.

Question	Réponse/analyse
	• Un éditeur de contenu et un groupe de référence affectés exclusivement à la Plateforme de connaissances : la présence d'un éditeur de contenu à temps plein et d'un groupe de référence a permis de garantir la cohérence thématique et le niveau de qualité des activités de conservation, ce qui a permis à la plateforme d'atteindre, voire de dépasser, ses objectifs annuels en matière de contenu. • Des événements qui donnent de la visibilité : les événements majeurs de la TTF, tels que le Forum de dialogue politique ou ses publications phares (Rapport mondial sur les enseignants), semblent avoir considérablement stimulé le trafic sur la plateforme¹⁸³, ce qui suggère que ces événements marquants ont servi de catalyseurs pour générer des pics temporaires d'engagement. • Des outils améliorés pour favoriser l'engagement des praticiens : le lancement du centre de ressources pédagogiques et sa dotation en ressources au cours de la période 2023-2024 pourraient contribuer à rendre la plateforme plus pertinente pour d'autres publics que les seuls décideurs politiques. Toutefois, l'absence de données comparables avant mi-2023 et le manque de données sur l'espace de travail des membres limitent notre capacité à établir clairement un lien entre ces changements et des améliorations à long terme ou systémiques.
Évaluation du degré de triangulation des données probantes	Les données probantes sont modérément triangulées sur la base d'analyses, d'enquêtes, d'entretiens et d'études documentaires, mais leur fiabilité est compromise par des déficits de données, notamment en ce qui concerne l'engagement des membres, et par l'absence d'informations détaillées permettant de valider pleinement les conclusions. Les données probantes sont modérément triangulées sur la base de :

¹⁸³ Rapport annuel de la TTF 2024

Question	Réponse/analyse
	• Données analytiques quantitatives (Google Analytics, statistiques annuelles sur les utilisateurs et les pages consultées), qui mettent en évidence les tendances en matière d'engagement, bien qu'elles présentent certaines limites en raison de la transition entre GA3 et GA4. • Données issues d'enquêtes (enquête auprès des membres et enquête sur l'impact dans les pays), qui donnent une idée générale de la perception et de l'utilisation déclarée de la Plateforme de connaissances par les différents groupes de parties prenantes. • Entretiens avec des informateurs clés, qui fournissent des informations qualitatives sur les expériences des utilisateurs, les défis liés à la plateforme et les perceptions de l'intérêt ou des limites de cette dernière. • Études documentaires, notamment des rapports annuels de la TTF pour les années 2022 à 2024 et des documents de planification stratégique (Plan stratégique 2022-2025 de la TTF et directives en matière d'édition des contenus de la Plateforme de connaissances), qui décrivent les contributions attendues de la TTF à la réalisation d'objectifs plus généraux. Cependant, la triangulation est fragilisée par des déficits de données : par exemple, aucune donnée n'est disponible sur l'utilisation de l'espace de travail, ni sur le nombre de comptes des membres ou leur activité. Certaines données probantes (p. ex., les réponses au sondage auprès des membres) attestent d'une cohérence interne avec les résultats des entretiens qualitatifs, mais elles ne sont toutefois pas suffisamment détaillées.
Robustesse du lien de causalité entre l'intervention et les changements observés	Le lien de causalité entre les interventions sur la Plateforme de connaissances et les changements observés satisfait aux critères du test « cerceau » : si l'augmentation des effectifs et la visibilité accrue liée aux événements de la TTF ont contribué à enrichir le contenu et à renforcer l'engagement à court terme, les données disponibles ne permettent pas de conclure à un impact plus marqué ou durable au niveau national.

Question	Réponse/analyse
	La robustesse du lien de causalité entre l'intervention sur la Plateforme de connaissances et les changements observés peut être considérée comme relevant du niveau de solidité « cerceau ». L'augmentation des effectifs du Secrétariat dans le cadre du MLA 1, le recrutement d'un éditeur de contenu à temps plein et la mise en place d'un groupe de référence semblent avoir favorisé une production cohérente de contenu et permis à la Plateforme de dépasser ses objectifs annuels en matière de contenu. La visibilité offerte par l'événement phare (Forum de dialogue politique), le produit (Rapport mondial sur les enseignants) ou la campagne (campagne de plaidoyer #TeachersMissing) de la TTF a probablement contribué à l'augmentation à court terme du trafic observée en 2024¹⁸⁴. Cependant, les données probantes disponibles ne permettent pas de confirmer que la Plateforme de connaissances a entraîné une augmentation de l'utilisation des connaissances, des échanges de connaissances entre pairs ou des contributions des membres de la TTF au niveau national.
Quelles lacunes ont été identifiées ? Quels mécanismes alternatifs auraient permis de renforcer le lien de causalité entre les interventions et les résultats escomptés ?	D'importantes lacunes dans le suivi, la diffusion et l'exploitabilité des données, ainsi que dans le ciblage du public, ont limité notre capacité à évaluer les interactions des membres avec la Plateforme de connaissances. Ces lacunes auraient pu être éliminées en améliorant les fonctionnalités techniques de la Plateforme, le ciblage des actions de sensibilisation et la gestion du multilinguisme, et en mettant en place un tableau de bord permettant de suivre l'utilisation de la Plateforme et les interactions avec ses utilisateurs. Principales lacunes : • Suivi et analyse des données : aucune donnée n'est disponible sur l'utilisation de l'espace de travail ou la création de comptes de membres, ce qui limite considérablement notre capacité à évaluer les interactions des membres et les échanges entre pairs.

¹⁸⁴ Rapport annuel de la TTF 2024

Question	Réponse/analyse
	• Diffusion et ciblage des utilisateurs insuffisants : certains informateurs ont signalé l'absence de stratégies efficaces pour informer les utilisateurs de l'existence de nouvelles ressources ou ont souligné la nécessité de définir plus clairement le public ciblé (p. ex., les enseignants ou les décideurs politiques). • Obstacles à la convivialité et à l'accessibilité linguistique : les problèmes de fonctionnalité de la Plateforme, les exigences en matière de connexion et les options de traduction limitées ont entravé l'accès des utilisateurs à la Plateforme, en particulier pour les utilisateurs ne parlant pas l'anglais. Mécanismes qui auraient renforcé le lien de causalité ou facilité davantage l'évaluation de l'utilisation de la Plateforme de connaissances : • Accroître les ressources consacrées à la création de contenu et à la gestion des différentes traductions¹⁸⁵. • Promouvoir activement la Plateforme par l'intermédiaire des médias sociaux et lors des événements pertinents¹⁸⁶. • Résoudre les problèmes techniques et améliorer l'expérience globale des utilisateurs¹⁸⁷. • Élaborer un tableau de bord pour mesurer l'implication des utilisateurs et leurs interactions avec le contenu, grâce à des données ventilées par pays/région et par langue.
À quelles recommandations/sujets la TTF doit-elle être attentive ?	De nombreuses recommandations ont été formulées concernant les produits de la TTF lors des entretiens et des deux enquêtes. Plusieurs répondants ont souligné la nécessité de mettre à jour et de mieux opérationnaliser la Plateforme de connaissances, en améliorant sa convivialité, en supprimant les contraintes de connexion et en l'adaptant davantage aux besoins des décideurs

¹⁸⁵ Perspectives relatives à la TTF, à la communication, au plaidoyer et à la visibilité

¹⁸⁶ Perspectives relatives à la TTF, à la communication, au plaidoyer et à la visibilité

¹⁸⁷ Perspectives relatives à la TTF, à la communication, au plaidoyer et à la visibilité

Question	Réponse/analyse
	politiques.¹⁸⁸ Pour réaliser le plein potentiel de la Plateforme de connaissances, il conviendra de procéder à des investissements ciblés dans les systèmes de suivi de la Plateforme, d'améliorer sa convivialité et de mieux l'intégrer dans les pratiques des membres, en particulier aux niveaux régional et national. Le développement de la Plateforme est décrit comme lent ; il doit être considéré comme une priorité dans le prochain Plan stratégique et bénéficier à ce titre d'investissements afin d'améliorer aussi bien ses performances techniques que son contenu. <i>« Il faudrait accorder davantage d'attention à la Plateforme de connaissances. [...] Des investissements importants sont nécessaires pour accélérer la création du référentiel de ressources et trouver un prestataire qui puisse résoudre tous les problèmes qui grèvent son utilisation. »</i> (MN245) Les résultats de la Plateforme de connaissances <i>« pourraient être considérablement améliorés si des ressources supplémentaires étaient consacrées à la création de contenu, à la gestion des traductions et à la promotion active de la Plateforme par l'intermédiaire des médias sociaux et d'événements pertinents. En outre, la résolution des problèmes techniques et l'amélioration de l'expérience globale des utilisateurs permettraient de renforcer encore la visibilité de la Plateforme et l'engagement des utilisateurs. »</i>¹⁸⁹ Il est suggéré de surveiller et de rendre compte de l'utilisation de la Plateforme au Comité directeur et aux membres (MN209).

¹⁸⁸ Réponses aux enquêtes auprès des membres et sur l'impact dans les pays

¹⁸⁹ Perspectives relatives à la TTF, à la communication, au plaidoyer et à la visibilité

Forum de dialogue politique

Question	Réponse/analyse
En quoi consistait l'initiative et pourquoi a-t-elle été mise en place ?	Le Forum de dialogue politique, créé en 2010, rassemble des acteurs du monde entier. Il a pour objectif d'examiner les questions liées aux enseignants, de partager les pratiques pédagogiques et les difficultés rencontrées par les enseignants, et de favoriser une collaboration et une communication efficaces. En décembre 2019, le Forum de dialogue politique est passé d'un cycle annuel à un cycle semestriel, conformément à la décision du Comité directeur de la TTF¹⁹⁰. Au cours de la période d'évaluation, deux forums de dialogue politique ont été organisés.¹⁹¹ Le prochain Forum de dialogue politique est organisé par l'Arabie saoudite et se tiendra du 25 au 28 mai 2026¹⁹².
Quels changements étaient attendus ?	Les forums de dialogue politique visent à sensibiliser les membres et les partenaires de la TTF aux enjeux cruciaux liés à la mise en œuvre de la cible de l'ODD 4 relative aux enseignants et de l'agenda Éducation 2030. Ils ont également pour objectif de diffuser les messages formulés à leur issue au sein et au-delà de la communauté des membres et d'encourager la prise de mesures concrètes¹⁹³. Le rapport sur les forums de dialogue politique publié en 2023 contient des recommandations politiques concrètes à l'intention des membres de la TTF et d'autres acteurs, notamment les ministères, les OSC, les organisations internationales et les donateurs, concernant l'innovation au service de la transformation de l'éducation en vue de la réalisation de l'ODD 4, y compris sa cible 4.c relative aux enseignants. Le rapport s'articule autour des trois sous-thèmes du Forum de

¹⁹⁰ TTF, 2022d

¹⁹¹ Le Forum de dialogue politique 2021 a été réalisé en dehors de la période d'évaluation (en 2021). Elle s'est concentrée sur l'innovation dans les politiques et les pratiques enseignantes en matière de reprise éducative.

¹⁹² TTF Steering Committee Meeting Minutes, mars 2025

¹⁹³ TTF, 2022d

	dialogue politique, à savoir les innovations dans l'enseignement et l'apprentissage, la formation des enseignants et les politiques.¹⁹⁴ Le Forum de dialogue politique le plus récent, le 14^e à ce jour, s'est tenu en 2024 en Afrique du Sud et a été le théâtre de la publication du Rapport sur les enseignants. Les discussions ont porté sur l'amélioration de l'attractivité de la profession enseignante, la valorisation de la parole des enseignants et la pénurie d'enseignants. Ce dernier point souligne l'importance de comprendre les causes profondes de cette crise et d'identifier des solutions efficaces. Les participants ont insisté sur la nécessité de reconnaître l'enseignement comme un bien public mondial et un levier essentiel du changement¹⁹⁵.
Comment les changements étaient-ils censés se produire ?	Les messages clés du Forum de dialogue politique sont censés influencer le travail des membres et être relayés au sein de leur communauté et au-delà. Le changement doit découler des débats sur les enjeux et du consensus sur les messages clés qui résultent de ces événements, ainsi que des liens tissés avec d'autres événements politiques et techniques externes de premier plan.
Des changements se sont-ils produits ?	Une campagne menée sur les médias sociaux avant, pendant et après le Forum de dialogue politique qui s'est tenu à Johannesburg a, d'après la TTF, généré plus de 66 000 impressions, soit une augmentation de l'audience de 6 % et une hausse de l'engagement de 29 % par rapport à l'année précédente. Cet événement a réuni 500 participants venus du monde entier et a été suivi par 500 autres personnes grâce à sa diffusion en direct en ligne. Une vidéo récapitulative a été produite pour les médias sociaux, prolongeant ainsi la dynamique créée par l'événement¹⁹⁶. Des observations empiriques suggèrent que la participation de fonctionnaires clés du gouvernement du Laos au Forum de dialogue politique pourrait avoir donné l'impulsion nécessaire pour que le processus d'élaboration des politiques soit considéré comme une priorité dans le pays.

¹⁹⁴ TTF, 2023e

¹⁹⁵ TTF, 2025b

¹⁹⁶ TTF, 2025b

Le Forum de dialogue politique qui s'est tenu à Johannesburg a été jugé très réussi par la plupart des répondants :

1) L'Union africaine a participé au Forum et y a présenté des pistes de réflexion pour sa nouvelle stratégie en matière d'éducation. Elle considère le Forum comme une plateforme permettant d'engager le dialogue sur les stratégies éducatives à l'échelle du continent.

2) En Afrique du Sud, la TTF n'était pas très connue avant le Forum de dialogue politique ; à présent, elle jouit d'une grande notoriété.

3) L'Union européenne a profité du Forum de dialogue politique pour organiser un événement parallèle, lié au Forum, afin de lancer un nouveau mécanisme de financement à Johannesburg¹⁹⁷.

Le Forum de dialogue politique s'est révélé être une plateforme privilégiée pour réunir les différents acteurs du secteur de l'éducation et favoriser leur collaboration.¹⁹⁸ Il a permis aux groupes de travail thématiques d'échanger entre eux ainsi qu'avec la communauté des membres de la TTF, et a constitué une occasion unique d'échanger avec les responsables d'établissements scolaires sud-africains¹⁹⁹.

Les forums de dialogue politique organisés au Rwanda et à Dubaï ont également été considérés comme de précieux moments d'échange entre pairs. Les participants ont déclaré avoir tiré des enseignements des expériences d'autres pays et être repartis en ayant découvert de bonnes pratiques. Ainsi, les points focaux du Burkina Faso qui avaient participé au Forum de dialogue politique ont pu, à leur retour, présenter aux parties prenantes du secteur de l'éducation burkinabé les différentes approches possibles de l'élaboration des politiques relatives à l'enseignement²⁰⁰.

Le Forum de dialogue politique est considéré comme un moyen de revaloriser la profession enseignante et constitue une plateforme de sensibilisation efficace. Il stimule l'engagement et la

¹⁹⁷ MN 320

¹⁹⁸ MN 111

¹⁹⁹ MN 932

²⁰⁰ MN 216

	motivation des participants. L'Allemagne a contribué au financement des forums de dialogue politique ²⁰¹ .
Quels sont les principaux leviers qui ont permis d'opérer ces changements ?	Les principaux leviers sont : les interactions entre la TTF et d'autres événements mondiaux ; l'implication du Secrétariat ; les approches fondées sur des données probantes qui ont attiré l'attention sur des enjeux majeurs ; les liens entre les différents domaines d'activité de la TTF ; les enseignements tirés et les progrès réalisés au fil des ans et d'un Forum de dialogue politique à l'autre ; et une participation équilibrée entre les pays du Nord et les pays du Sud, qui a renforcé la légitimité des forums de dialogue politique. <i>« Nous sommes devenus plutôt doués pour définir des priorités mondiales. En effet, au cours des 18 derniers mois, la communauté internationale s'est appuyée sur les travaux de la TTF, tandis que la TTF s'appuyait elle-même sur la communauté internationale pour atteindre précisément cet objectif. Elle a connu un énorme succès²⁰². »</i> Le Rapport mondial sur les enseignants a joué un rôle déterminant dans le succès des forums de dialogue politique. <i>« Le Rapport mondial sur les enseignants de cette année est un excellent exemple, car il produit et diffuse des connaissances. Il a également joué un rôle de plaidoyer, tout en se concentrant sur la lutte contre la pénurie mondiale d'enseignants et en soulignant leur importance. Il a également permis de transmettre des connaissances en matière de politiques grâce à la présentation d'exemples de politiques et de mesures mises en œuvre par différents pays pour relever les défis et pallier les pénuries²⁰³. »</i> La question de la pénurie d'enseignants a été abordée lors du G20, et le Groupe de travail sur l'éducation et le forum de l'OCDE sur la réforme des politiques se sont également emparés de ce sujet. Des liens ont en outre été établis avec les débats structurés par la Banque mondiale et, bien entendu, avec les travaux du Comité directeur de haut niveau pour l'ODD 4.

²⁰¹ MN 857

²⁰² Atelier de lancement sur la théorie du changement

²⁰³ Atelier de lancement sur la théorie du changement

	« La publication du rapport et l'organisation du Forum de dialogue politique sont intervenues à peu près au même moment que la formulation des recommandations du Groupe de haut niveau. De ce fait, la crise du personnel enseignant a bénéficié d'une grande visibilité et la mobilisation en faveur de la cause des enseignants a bénéficié d'un élan considérable. Le Secrétariat de la TTF mérite toutes nos félicitations. Il a accompli un travail remarquable en enrichissant les données et les statistiques²⁰⁴. » Le Rapport mondial sur les enseignants a été à la fois la cause principale, la source d'inspiration et le moteur de la campagne de sensibilisation engagée par la TTF en 2024. Dans le cadre de cette campagne, les messages et les données sur l'importance de remédier à la pénurie d'enseignants se fondaient tous sur les données, les recommandations et les études de cas de pays présentées dans le Rapport mondial sur les enseignants et, bien sûr, sur les recommandations d'un autre document clé publié l'année dernière à l'intention des enseignants.
Évaluation du degré de triangulation des données probantes	Les données probantes relatives à la production de connaissances et à l'amélioration des activités de sensibilisation sont solides et bien triangulées. Les points de vue convergent entre les différents groupes de parties prenantes et à différents niveaux de mise en œuvre. Les témoignages recueillis sur les changements observés constituent des preuves documentaires. Aucune mesure de suivi n'a été prise pour identifier clairement les pays qui ont réellement réorienté leur programme politique vers la question de la pénurie d'enseignants à la suite d'une prise de conscience accrue et d'un plaidoyer plus fort.
Robustesse du lien de causalité entre l'intervention et les changements observés	La force du lien entre le Forum de dialogue politique et les changements observés correspond au niveau de solidité du test « cerceau ». De nombreuses données probantes démontrent le rôle déterminant que les forums de dialogue politique ont joué au fil des ans dans les échanges d'expériences. Il apparaît également clairement que les liens entre la production de connaissances et les forums de dialogue politique ont permis de réaliser des avancées décisives

²⁰⁴ MN 93

	en matière de sensibilisation, notamment grâce à la publication du Rapport mondial sur les enseignants.
Quelles lacunes ont été identifiées ? Quels mécanismes alternatifs auraient permis de renforcer le lien de causalité entre les interventions et les résultats escomptés ?	Les programmes des forums de dialogue politique pourraient être aménagés pour que les participants puissent poser des questions et réfléchir aux mesures de suivi, en prévoyant par exemple une demi-journée à cet effet. Le Forum de dialogue politique devrait être complété par des événements régionaux organisés selon un système de roulement, de sorte que les thèmes abordés reflètent les priorités régionales, que l'engagement des parties prenantes et les activités de suivi soient renforcés et que les résultats puissent être utilisés pour soutenir le plaidoyer au niveau régional.
À quelles recommandations/sujets la TTF doit-elle être attentive ?	Les parties prenantes de haut niveau, notamment les ministères de l'Éducation, doivent participer plus régulièrement à des dialogues politiques, au moins une fois par an. Améliorer la communication et les liens avec le point focal national, ainsi qu'avec les bureaux de pays de l'UNESCO. Informer plus régulièrement sur les activités, les ressources, etc. Il convient d'améliorer la communication autour des ressources et la TTF doit utiliser les bureaux de l'UNESCO pour les diffuser. Renforcer les liens avec les acteurs au niveau national et engager une réflexion à ce sujet.

Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante

Question	Réponse/analyse
En quoi consistait l'initiative et pourquoi a-t-elle été mise en place ?	L'initiative visait à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre des politiques relatives aux enseignants au niveau national en continuant à proposer un outil pratique facilitant l'élaboration ou la révision des politiques nationales relatives aux enseignants²⁰⁵. L'objectif était de soutenir la réalisation de la cible relative aux enseignants visée dans les ODD et l'agenda Éducation 2030, en s'appuyant sur les enseignements tirés depuis la création de la TTF à Oslo (Norvège) en 2008, notamment grâce à ses forums de dialogue politique et à l'examen des tendances actuelles en matière de politiques et de pratiques relatives aux enseignants²⁰⁶. La TTF a entrepris d'ajouter de nouveaux modules sur le coût des politiques relatives aux enseignants et sur les politiques relatives aux enseignants dans les zones rurales dans le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante²⁰⁷.
Quels changements étaient attendus ?	Il était attendu que davantage de pays révisent/formulent et mettent en œuvre des politiques holistiques relatives aux enseignants. Il est notamment escompté que ces politiques couvrent neuf dimensions essentielles : le recrutement et la rétention des enseignants, leur formation initiale et continue, leur déploiement, leurs perspectives de carrière, leurs conditions d'emploi et de travail, leur rémunération et leurs gratifications connexes, les normes qui leur sont applicables, leur obligation redditionnelle, et la gouvernance scolaire²⁰⁸.

²⁰⁵ TTF, 2019b

²⁰⁶ Ibidem.

²⁰⁷ TTF, 2025b

²⁰⁸ TTF, 2022d

Question	Réponse/analyse
Comment les changements étaient-ils censés se produire ?	Le changement devait résulter de la diffusion continue du Guide d'élaboration des politiques pour les enseignants, qui avait été élaboré deux cycles auparavant, à l'occasion du Plan stratégique 2014-2016. Le Guide étaye les révisions des politiques nationales relatives aux enseignants fondées sur des données probantes et vise à aligner ces politiques sur les plans sectoriels de l'éducation et les priorités nationales en matière de développement. Il décrit le processus et les étapes à suivre pour élaborer et mettre en œuvre des politiques relatives aux enseignants. Il a été mis à l'essai et évalué dans plusieurs pays entre 2018 et 2021.²⁰⁹ En 2021, la TTF a ajouté un module sur les politiques et la planification sensibles aux crises afin d'aider les pays à faire face à ce type d'événements²¹⁰. Dans le cadre du Plan stratégique actuel, il était également prévu d'élaborer d'autres modules et lignes directrices (résultat 1.2) afin de soutenir l'élaboration d'une politique holistique relative aux enseignants²¹¹, notamment un module pour le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante sur le coût et le financement de la mise en œuvre des politiques relatives aux enseignants et les moyens de remédier à la pénurie d'enseignants, ainsi qu'un module sur les politiques relatives aux enseignants dans les zones rurales²¹². Il est également escompté des membres des groupes régionaux qu'ils encouragent une approche holistique de la formulation et de la mise en œuvre des politiques relatives aux enseignants dans le cadre d'une dynamique renouvelée à la faveur du Plan stratégique actuel, axée sur les échanges régionaux et nationaux sur les politiques prometteuses et la documentation de cet apprentissage²¹³.

²⁰⁹ TTF, 2024c

²¹⁰ TTF, 2024c

²¹¹ TTF, 2022d

²¹² TTF, 2025a

²¹³ TTF, 2022d, p. 10

Question	Réponse/analyse
Des changements se sont-ils produits ?	Il existe de solides éléments de preuve attestant que le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été une ressource essentielle pour certains pays dans l'élaboration de leurs politiques relatives aux enseignants. Il a été utilisé à des fins de sensibilisation, de plaidoyer, d'analyse de la situation et d'orientation pour la formulation de politiques. Cependant, il n'existe que peu d'éléments de preuve quant à un impact positif sur les dynamiques régionales en faveur de la formulation/mise en œuvre des politiques. Le nombre de pays et d'organisations utilisant le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante et ses modules, outils et lignes directrices est un indicateur du Plan stratégique. La TTF a atteint son objectif de 9 pays en 2023 et de 11 pays en 2024 selon ses propres rapports, ce qui correspond à une augmentation de 20 % par an²¹⁴. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de la première politique nationale relative aux enseignants du Laos. La Stratégie inclut les coûts opérationnels, mais ne couvre pas les réformes systémiques, telles que le recrutement d'enseignants supplémentaires, qui n'ont pas été entièrement budgétisées. Le plan fournit un cadre permettant au gouvernement et à ses partenaires de mobiliser des fonds²¹⁵. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a également servi de base à l'élaboration des politiques relatives aux enseignants d'autres pays, tels que la Mauritanie, le Ghana, le Burundi, le Mali et le Niger.²¹⁶ Le Burkina Faso, le Niger et le Tchad offrent également des exemples concrets illustrant la contribution de la TTF à l'élaboration de politiques relatives aux enseignants, notamment par la rédaction de termes de référence pour le recrutement de consultants, l'examen des réalisations attendues et de présentations directes par le personnel. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est largement utilisé.

²¹⁴ TTF, 2025a. L'objectif pour 2025 est de 13 pays.

²¹⁵ MN 369

²¹⁶ MN 313, MN 399

Question	Réponse/analyse
	Au Burkina Faso, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a orienté la politique nationale et contribué à définir des termes de référence et à passer en revue les réalisations attendues. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est considéré comme le principal document de référence dans le cadre des engagements nationaux en Zambie, et la TTF apporte son concours à sa mise en œuvre dans le contexte local. « <i>En Zambie, j'ai animé un atelier de trois jours sur les enjeux liés au dialogue social et à l'élaboration des politiques relatives aux enseignants</i>²¹⁷. » Le Togo et le Bénin ont également travaillé à l'élaboration de politiques relatives aux enseignants à l'aide du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante. Les experts qui ont soutenu l'équipe technique nationale au Bénin ont ensuite aidé la Guinée à élaborer sa politique. L'idée était de réunir tous les pays s'efforçant d'élaborer une politique holistique relative aux enseignants au sein d'un forum régional destiné à faciliter le partage de leurs expériences, mais la personne interrogée n'était pas certaine que cette initiative ait été mise en œuvre²¹⁸. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été utilisé dans la région Amérique latine et Caraïbes pour soutenir les efforts nationaux et constitue un outil précieux pour le perfectionnement professionnel holistique des enseignants. Pour que le Guide déploie son plein potentiel, il est impératif que les responsables politiques s'engagent à le promouvoir dans des environnements politiques complexes. « <i>Nous avons besoin d'un soutien politique et de personnes qui promeuvent le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante.</i> » Bien que le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante ait été mentionné, il est reconnu que certains aspects (p. ex., la rémunération, la mobilité, l'inclusion) n'ont pas reçu l'attention nécessaire²¹⁹. La TTF collabore activement avec certains pays afin de soutenir l'élaboration de politiques relatives aux enseignants et le dialogue social : « <i>Nous examinons actuellement la nouvelle</i>

²¹⁷ MN 254

²¹⁸ MN 351

²¹⁹ MN 685

Question	Réponse/analyse
	<i>politique nigériane relative à l'enseignement, et je suis chargé de diriger ce processus pour le compte de la TTF. Nous formulons des remarques en vue de son amélioration. » « En Zambie, j'ai animé un atelier de trois jours sur les enjeux liés à l'élaboration des politiques relatives aux enseignants et sur le dialogue social. » « Je collabore étroitement [avec] le gouvernement ougandais et, l'année dernière, j'ai contribué à un atelier en ligne sur le dialogue social²²⁰. »</i> Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est très largement considéré comme une réalisation majeure de la TTF, jugé utile et pertinent partout dans le monde, et sa souplesse constitue un atout. Il n'est toutefois guère utilisé dans les pays européens et dans l'hémisphère nord, où des directives nationales existent déjà²²¹. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est reconnu pour avoir fait prendre conscience aux autorités nationales de la nécessité d'adopter une approche globale des enjeux liés aux enseignants et pour être un outil utile pour soutenir les actions de plaidoyer. Comme l'a mentionné un informateur, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a « <i>éveillé les consciences et souligné l'importance des enseignants</i> ». Il a permis de passer d'approches fragmentées à des politiques holistiques relatives aux enseignants.²²² Au Mali, des discussions ont permis aux acteurs du secteur de l'éducation de déterminer le type de plaidoyer nécessaire pour obtenir des enveloppes budgétaires, par exemple auprès du ministère des Finances.²²³ Au Yémen, le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a servi de document de référence pour la préparation d'une séance de plaidoyer entre les acteurs du secteur de l'éducation et le Premier ministre. Son objectif était d'aborder la question des salaires des enseignants et

²²⁰ MN 245

²²¹ MN 267, MN 857

²²² MN 351, MN 913

²²³ MN 351

Question	Réponse/analyse
	d'adopter une approche holistique de la gestion des enseignants, y compris dans les situations de crise²²⁴. Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est également reconnu pour sa puissante capacité de mobilisation, qui encourage les pays à adopter une approche holistique des politiques relatives aux enseignants, en abordant à la fois les questions liées au recrutement, à la formation, à la rétention, à la motivation et à la gouvernance des enseignants, et pour avoir amélioré la coordination entre les différents services des ministères de l'Éducation (p. ex., les services chargés des ressources humaines, de la formation initiale et continue, etc.) et favorisé la collaboration intersectorielle, notamment avec les ministères chargés des finances et de l'emploi.
Quels sont les principaux leviers qui ont permis d'opérer ces changements ?	Le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante puise sa valeur dans divers facteurs, dont : a) l'appui fourni par l'intermédiaire des services de conseil francophones et anglophones ; b) la détermination et le soutien des points focaux nationaux de l'UNESCO ; c) l'appui technique et le soutien aux activités de plaidoyer fournis par le Secrétariat ; d) la pertinence des analyses de situation qui contribuent à clarifier les problèmes et les enjeux à traiter ; et e) les synergies avec d'autres projets mis en œuvre par l'UNESCO dans le pays et la région concernés. L'utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante est particulièrement encouragée par le Secrétariat et les bureaux régionaux de l'UNESCO. Peu d'éléments de preuve attestent de la participation d'autres membres à la promotion du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante.
Évaluation du degré de triangulation des données probantes	Il est clairement démontré que le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a joué un rôle déterminant dans la révision et la formulation des politiques relatives aux enseignants de plusieurs pays, et que cette mission nécessite la mise en place de différents dispositifs de soutien.

²²⁴ TTF, 2025b

Question	Réponse/analyse
	En outre, de solides données probantes indiquent que le Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a contribué à rapprocher les parties prenantes et à faire émerger une vision commune des priorités à respecter.
Robustesse du lien de causalité entre l'intervention et les changements observés	Il existe de solides données probantes (doublement décisives) de l'influence du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante sur l'élaboration des politiques. L'influence du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante sur la mise en œuvre des politiques est moins évidente.
Quelles lacunes ont été identifiées ? Quels mécanismes alternatifs auraient permis de renforcer le lien de causalité entre les interventions et les résultats escomptés ?	Les principaux facteurs qui ont entravé ou freiné les progrès, en particulier au niveau de la mise en œuvre, comprennent : a) l'évolution du contexte politique dans le pays ; et b) les contraintes liées aux ressources disponibles dans le pays aux fins de la mise en œuvre²²⁵. Comme indiqué précédemment, il n'existe que très peu d'éléments de preuve, voire aucun, quant à un impact positif sur les dynamiques régionales en faveur de la formulation/mise en œuvre des politiques. Il n'est pas certain que cela aurait considérablement amélioré les chances de progrès politiques (tant au niveau de l'élaboration que de la mise en œuvre), étant donné que le principal obstacle à la mise en œuvre est d'ordre financier.
À quelles recommandations/sujets la TTF doit-elle être attentive ?	L'utilisation du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante a été quelque peu limitée par des obstacles linguistiques, chaque pays devant mobiliser des fonds pour le traduire.

²²⁵ MN 855

Annex 11 Liste des personnes interrogées

Lancement

Nom	f/h	Désignation	Organisation
Khalifa Ali Al Suwaidi	h	Président-directeur général	Fondation Hamdan
Gerd-Hanne Fosen	f	Responsable de l'éducation	Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)
Carlos Vargas Tames	h	Chef du Secrétariat ; Chef du secteur du Développement des enseignants à l'UNESCO	TTF et UNESCO
Davide Ruscelli	h	Coordonnateur du Secrétariat ; Responsable Principal de projet	TTF
Erin Chemery	f	Administrateur principal chargé des partenariats et du financement des projets	TTF et UNESCO
Anna Ruszkiewicz	f	Spécialiste de la communication et du plaidoyer	TTF
Peter Wallet	h	Spécialiste de l'éducation	TTF
Maram Alghohani	f	Consultante indépendante pour les questions liées à la gouvernance, à la coordination et aux partenariats stratégiques	TTF
Leila Loupis	f	Ancienne coordonnatrice du Secrétariat de la TTF	UNESCO, précédemment à la TTF

Collecte des données

Nom	f/h	Désignation	Organisation/pays
Jeannie Garbutt	f	Point focal régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes	Belize, Ministère de l'éducation
Salam Arsene Ouedraogo	h	Spécialiste de l'éducation	Burkina Faso, ministère de l'Éducation
Habibata Tone Ouedraogo	f	Ancienne Directrice de l'encadrement pédagogique de la formation initiale et continue (jusqu'en 2024)	Burkina Faso, ministère de l'Éducation
Souleymane Compaore	h	Secrétaire général national du Syndicat des enseignants du secondaire et du supérieur	Burkina Faso, Syndicat des enseignants du secondaire et du supérieur
Fatou Niang	f	Responsable de programme	ECW
Dennis Sinyolo	h	Directeur du bureau régional pour l'Afrique de l'Internationale de l'Éducation	Internationale de l'Éducation
Kati Anttalainen	f	Point focal régional adjoint, Europe et Amérique du Nord	Finlande, ministère de l'Éducation
Marjo Vesalainen	f	Point focal régional, Europe et Amérique du Nord	Finlande, ministère de l'Éducation

Nom	f/h	Désignation	Organisation/pays
Heike Kuhn	f	Cheffe d'unité pour l'éducation, Coprésidente du Comité directeur	Allemagne, ministère fédéral de la Coopération économique et du développement
Jacqueline Wiafe	f	Conseillère en matière de politiques, Coprésidente du Comité directeur en Allemagne	GIZ
Adhishree Parasnis	f	Groupe du Réseau de gestion scolaire	Global School Leaders
Krystina Sonnenberg	f	Spécialiste de l'éducation	GPE
Oliver Liang	h	Point focal de la TTF Chef de l'Unité des services publics et privés, Département des politiques sectorielles	OIT
Ariel Solari	m	Coordonnateur du Groupe de travail sur le personnel enseignant en situations de crise	INEE
Oula Abu-Amsha	f	Ancienne coordonnatrice du Groupe de travail sur le personnel enseignant en situations de crise	INEE (anciennement)
Carol Gentles	f	Président	Conseil international de la préparation à l'enseignement (CIPE)
Sarah Younie	f	Présidente	Conseil international de la préparation à l'enseignement (CIPE)
Vongdeuan Osay	f	Point focal de la TTF au Laos, Directrice intérimaire pour la formation des enseignants	Laos, ministère de l'Éducation
Tavanh Khounboulay	h	Point focal de la TTF au Laos	Laos, ministère de l'Éducation
Abdoulaye Barry	h	Consultant international	Mali
Gerd-Hanne Fosen	f	Responsable de l'éducation	Norvège, Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD)
Abdulrahman Almedaires	h	Point focal régional de la TTF pour le groupe des États arabes Coprésident Directeur général du RCQE	Arabie saoudite, Centre régional pour la qualité et l'excellence de l'enseignement (RCQE)
T. Enoch Rabotapi	h	Coprésident et point focal de la TTF	Afrique du Sud, ministère de l'Éducation de base
Baguma Filbert Bates	h	Secrétaire général	Syndicat national des enseignants de l'Ouganda
Borhene Chakroun	h	Directeur de la Division pour les politiques et les systèmes d'apprentissage tout au long de la vie	UNESCO
Nantawan Hinds	f	Point focal de la TTF, bureau régional de Bangkok	Bureau régional de l'UNESCO à Bangkok

Nom	f/h	Désignation	Organisation/pays
Bazongo Bagnikoue	h	Responsable principal du projet « Améliorer l'enseignement dans la région du Sahel »	Bureau régional de l'UNESCO à Dakar
Elhadj Rabani	h	Responsable national du projet « Améliorer l'enseignement dans le Sahel » en Mauritanie	UNESCO Mauritanie, Bureau de l'UNESCO pour le Maghreb, antenne de Nouakchot
Shereen Akther	f	Administratrice de programme	Bureau de l'UNESCO au Bangladesh
Yves Yenkoné	h	Responsable national du Projet Sahel	Bureau de l'UNESCO au Burkina Faso
Prosper Nyavor	h	Responsable de l'éducation	Bureau de l'UNESCO au Ghana
Azaria Kodio	f	Responsable national des projets « Améliorer l'enseignement dans le Sahel »	Bureau de l'UNESCO au Mali
Ousmane Djibo	h	Responsable national du projet « Améliorer l'enseignement dans les pays du G5 Sahel »	Bureau de l'UNESCO au Niger
Magdalene Anene- Maidoh	f	Secrétaire générale, Commission nationale nigériane pour l'UNESCO	Bureau de l'UNESCO au Nigéria
Charles Draecabo	h	Responsable de projet national	Bureau de l'UNESCO en Ouganda
Amos Sikayile	h	Coordonnateur de projet national adjoint	Bureau de l'UNESCO en Zambie
Manos Antoninis	h	Directeur	UNESCO, Rapport mondial de suivi sur l'éducation
Yusuf Sayed	h	Professeur d'éducation	Université de Cambridge
Juanita Sanchez	f	Groupe du Réseau de gestion scolaire	Fondation Varkey
Purna Shrestha	h	Responsable technique international	VSO

Annex 12 Bibliographie

Référence abrégée	Référence complète
Union africaine, 2016	Union africaine, 2016, Stratégie continentale pour l'éducation en Afrique
ASEAN, 2022	ASEAN. 2022. Reopen, Recover and Resilience in Education: Guidelines for ASEAN Countries Jakarta. Secrétariat de l'ASEAN
Beach et Pedersen, 2016	Beach, D. et Pedersen, R. B. 2016. Causal Case Study Methods: Foundations and Guidelines for Comparing, Matching, and Tracing
CARICOM, 2020	Secrétariat de la CARICOM. 2020. Normes de la Communauté des Caraïbes pour la profession enseignante : enseignants, responsables pédagogiques et formateurs d'enseignants Georgetown, Guyana, Secrétariat du CARICOM. ISBN 978-976-600-454-5
Center for Global Development, 2025	Center for Global Development. 2025. Charting the Fallout of Aid Cuts: Which Countries Will be Hit Hardest, as Multiple Donors Cut Budgets? Disponible à l'adresse suivante : https://www.cgdev.org/blog/charting-fallout-aid-cuts
Collier, 2011	Collier, D. 2011. Understanding Process Tracing
Development Today, 2024	Development Today. 2024. Swedish government pledges further aid cuts in coming years. Disponible à l'adresse suivante : https://development-today.com/archive/2024/dt-7--2024/swedish-government-pledges-further-aid-cuts-in-coming-years
ECW, n.d.a	ECW. N.d. « Funding Windows ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.educationcannotwait.org/our-investments/funding-windows
ECW, n.d.b	ECW. N.d. « About us ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.educationcannotwait.org/about-us
Education Endowment Foundation, 2022	Education Endowment Foundation. 2022. Implementation and process evaluation guidance for EEF evaluations. Education Endowment Foundation, Londres. Disponible à l'adresse suivante : https://d2tic4wvo1iusb.cloudfront.net/documents/evaluation/evaluation-design/EEF-IPE-Guidance-August-2022.pdf?v=1660741017 .
Internationale de l'Éducation, 2020	Internationale de l'Éducation. 2020. À propos de l'Internationale de l'Éducation. Disponible à l'adresse suivante : https://www.ei-ie.org/fr/item/20915:about-education-international
Rapport mondial de suivi sur l'éducation, n.d.	Rapport mondial de suivi sur l'éducation. N.d. « À propos de nous ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.unesco.org/gem-report/fr/about-us
Hub mondial de Genève pour l'éducation dans les situations d'urgence, 2023	Hub mondial de Genève pour l'éducation dans les situations d'urgence. 2023. Rapport d'activité annuel 2023
Réunion mondiale sur l'éducation, 2020	Réunion mondiale sur l'éducation. 2020. Déclaration de la Réunion mondiale sur l'éducation : L'éducation post-COVID-19.
Réunion mondiale sur l'éducation, 2021	Réunion mondiale sur l'éducation. 2021. Déclaration de Paris : un appel mondial en faveur de l'investissement dans les Futurs de l'éducation
Réunion mondiale sur l'éducation, 2024	Réunion mondiale sur l'éducation. 2024. Déclaration de Fortaleza : Libérer le pouvoir de l'éducation pour un avenir juste, durable et pacifique

Référence abrégée	Référence complète
GPE KIX, 2023	GPE KIX. 2023. Soutenir le personnel enseignant afin d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage : Document de travail de l'étude exploratoire du GPE KIX
GPE, 2023	GPE. 2023. Vers des systèmes éducatifs intégrant le climat : un cadre d'action en 7 dimensions
GPE, 2024	GPE. 2024. Rapport sur les résultats 2024. Disponible à l'adresse suivante : https://www.globalpartnership.org/fr/content/results-report-2024
GPE, n.d.a	GPE. n. d. Partage de connaissances et d'innovations. Disponible à l'adresse suivante : https://www.globalpartnership.org/fr/how-we-work/knowledge-innovation
GPE, n.d.b	GPE. N.d. Debt2ED. Disponible à l'adresse suivante : https://www.globalpartnership.org/fr/funding/gpe-multiplier/Debt2Ed
GPE, n.d.c	GPE. N.d. À propos du GPE. Disponible à l'adresse suivante : https://www.globalpartnership.org/fr/who-we-are/about-gpe
Green, 2024	Green, A. 2024. Germany plans billions in cuts to development, humanitarian aid. Disponible à l'adresse suivante : https://www.devex.com/news/germany-plans-billions-in-cuts-to-development-humanitarian-aid-108259
CRDI, 2024	Centre de recherches pour le développement international (CRDI). 2024. Gender Equality in and through Education: A Research Synthesis. Ottawa, Canada.
IFFEd, n.d.	IFFEd. N.d. What is IFFEd?. Disponible à l'adresse suivante : https://iff-education.org/about-us/
IIRCA, n.d.	IIRCB. N.d. À propos de nous. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iicba.unesco.org/fr/about-us ;
IIRCA, 2024	Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique. 2024. Vers une nouvelle stratégie continentale pour l'éducation en Afrique : Où en sommes-nous ?
IIPE, n.d.	IIPE. N.d. À « propos de nous ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.iiep.unesco.org/fr/a-propos
OIT et UNESCO, 2016	OIT et UNESCO. 2016. Recommandation concernant la condition du personnel enseignant (1966) et Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997) – édition de 2016 révisée, Bureau international du Travail, Département des activités sectorielles, Genève
OIT, 2024.	OIT. 2024. Groupe de haut niveau sur la profession enseignante du Secrétaire général des Nations Unies : Recommandations et résumé des délibérations
Congrès mondial, 2024	Congrès mondial. 2024. Résolution du 10 ^e Congrès mondial de l'Éducation : la technologie, l'intelligence artificielle et l'avenir de la profession enseignante
N'tsia, 2024	N'tsia, S. 2024. Finance Bill 2025: France slashes development aid by 18 percent to curb deficit. Disponible à l'adresse suivante : https://www.euractiv.com/section/development-policy/news/finance-bill-2025-france-slashes-development-aid-by-18-to-curb-deficit/
OCDE, n.d.a	OCDE. n. d. Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) Disponible à l'adresse suivante : https://www.oecd.org/fr/about/programmes/pisa.html
OCDE, n.d.b	OCDE. N.d. « TALIS ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.oecd.org/fr/about/programmes/talis.html
Ritchie <i>et al.</i> , 2013	Ritchie, J. <i>et al.</i> 2013. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers.
SEAMEO, 2021	SEAMEO. 2021. SEAMEO Strategic Plan 2021-2030

Référence abrégée	Référence complète
Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Sommet de la transformation de l'éducation et Secrétariat du Sommet sur la transformation de l'éducation de l'UNESCO, 2022	Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Sommet de la transformation de l'éducation et Secrétariat du Sommet sur la transformation de l'éducation de l'UNESCO. 2022. Rapport sur le Sommet sur la transformation de l'éducation 2022
Stern <i>et al.</i> , 2012	Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K. Davies, R., Befani, B. 2012. Broadening the range of designs and methods for impact evaluations
Technopolis Group, 2021	Technopolis Group. Juillet 2021. External Evaluation of the International Task Force on Teachers for Education 2030 for its 2018-2021 Strategic Plan. Final report.
Déclaration d'Oslo, 2008	UNESCO. Huitième réunion du Groupe de haut niveau sur l'Éducation pour tous, 16-18 décembre 2008, Oslo, Norvège. Disponible à l'adresse suivante : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000179421_fre (page consultée le 27 janvier 2025)
République du Soudan du Sud, 2023	République du Soudan du Sud. 2023. National Teacher Education Policy, South Sudan, 2023-2030
Theirworld, 2018	Theirworld. Décembre 2018. Education under attack and battered by natural disasters in 2018. Disponible à l'adresse suivante : https://theirworld.org/news/education-under-attack-in-2018-conflicts-natural-disasters/
TTF, 2019a	TTF. 2019. Rapport annuel 2019 et Rapport sur les dépenses de la TTF pour l'année 2019
TTF, 2019b	TTF. 2019. Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante
TTF, 2022a	Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2022. Politique et planification enseignantes adaptées aux situations de crise : Module du Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante Paris : UNESCO.
TTF, 2022b	Steering Committee meeting minutes, 16 mars 2022
TTF, 2022c	Steering Committee meeting minutes, 26 septembre 2022
TTF, 2022d	Plan stratégique 2022-2025 de l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2022. Disponible à l'adresse suivante : https://teachertaskforce.org/fr/plate-forme-de-connaissances/politique-et-planification-enseignantes-adaptees-aux-situations-de (page consultée le 28 janvier 2025)
TTF, 2023a	Steering Committee meeting minutes, 8 février 2023
TTF, 2023b	Steering Committee meeting minutes, 12 mai 2023
TTF, 2023c	Steering Committee meeting minutes, 23 octobre 2023
TTF, 2023d	TTF, List Onboarding meeting 17 March 2023. Fichier Excel partagé par le Secrétariat de la TTF le 3 janvier 2025
TTF, 2023e	TTF. 2023. Rapport annuel 2022
TTF, 2024a	Steering Committee meeting minutes, 14 ^e Forum de dialogue politique, 25 et 29 février 2024
TTF, 2024b	Steering Committee meeting minutes, 16 avril 2024
TTF, 2024c	Steering Committee meeting minutes, 18 juillet 2024
TTF, 2024d	Steering Committee meeting, 6 décembre 2024

Référence abrégée	Référence complète
TTF, 2024e	Équipe spéciale sur les enseignants. Avril 2024. Terms of Reference, External Evaluation of the International Task Force on Teachers for Education 2030's for its 2022-2025 Strategic Plan
TTF, 2024f	Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. Terms of Reference. Mise à jour en décembre 2024
TTF, 2024g	TTF. 2024. Rapport annuel 2023
TTF, 2024h	TTF. 2024. Curation guidelines of the TTF Knowledge Platform: Policy Knowledge Hub and Teacher Resource Centre
TTF, 2025a	TTF. 2025. Rapport annuel 2024
TTF, 2025b	TTF. 2025. Steering Committee Meeting, 20 mars 2025
TTF, n.d.a	TTF Membership List. Fichier Excel partagé par le Secrétariat de la TTF le 14 janvier 2025
TTF, n.d.b	TTF (n.d.). Disponible à l'adresse suivante : https://teachertaskforce.org/fr/qui-sommes-nous/propos-de-la-ttf
TTF, n.d.c	Site web de l'Équipe spéciale sur les enseignants. Disponible à l'adresse suivante : https://teachertaskforce.org/
ISU, 2020	ISU. 2020. Operational Guide to Using EMIS to Monitor SDG 4
ISU, 2024	ISU. 2024. UIS Data Browser for Sustainable Development Goal 4. Disponible à l'adresse suivante : https://sdg4-data.uis.unesco.org/
ISU, n.d.a	ISU. N.d. « About us ». Disponible à l'adresse suivante : https://uis.unesco.org/en/about-us
ISU, n.d.b	ISU. N.d. « Educational Management Information Systems ». Disponible à l'adresse suivante : https://emis.uis.unesco.org/
ISU, 2014	ISU. 2024. UIS Data Browser for Sustainable Development Goal 4. Disponible à l'adresse suivante : https://sdg4-data.uis.unesco.org/
UK Department for Education, 2023	UK Department for Education. 2023. Sustainability and climate change: a strategy for the education and children's services systems
ONU, n.d.	Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, objectif 4, cible 4.c. Disponible à l'adresse suivante : https://sdgs.un.org/fr/goals/goal4 (page consultée le 28 janvier 2025)
UNESCO et Monitoring and Sustainability Education Research Institute, Université de Saskatchewan, 2024	UNESCO et Monitoring and Sustainability Education Research Institute, Université de Saskatchewan. 2024. Éducation et changement climatique : apprendre à agir pour les peuples et la planète. UNESCO, Paris
UNESCO et TTF, 2019	UNESCO et Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2019. Guide pour l'élaboration d'une politique enseignante
UNESCO et TTF, 2023	UNESCO et Équipe spéciale sur les enseignants. 2023. The teachers we need for the education we want. The global imperative to reverse the teacher shortage. Factsheet. Disponible à l'adresse suivante : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387001
UNESCO et TTF, 2024	UNESCO et Équipe spéciale internationale sur les enseignants pour Éducation 2030. 2024. Rapport mondial sur les enseignants : remédier aux pénuries d'enseignants et transformer la profession
UNESCO <i>et al.</i> , 2016	UNESCO et al. 2016. Éducation 2030 : Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'objectif de développement durable 4 : Assurer une éducation

Référence abrégée	Référence complète
	de qualité, inclusive et équitable, et promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous.
UNESCO, 2008	UNESCO. 2008. Huitième réunion du Groupe de haut niveau sur l'Éducation pour tous, 16-18 décembre 2008. Oslo, Norvège
UNESCO, 2021	UNESCO. 2021. Repenser nos futurs ensemble : un nouveau contrat social pour l'éducation
UNESCO, 2022	UNESCO. 2022. Appel à l'action : Investir davantage, plus équitablement et plus efficacement dans l'éducation
UNESCO, 2023a	UNESCO. 2023. An ed-tech tragedy? Educational technologies and school closures in the time of COVID-19.
UNESCO, 2023b	UNESCO, 2023. Rapport GEM 2023 : Les technologies dans l'éducation : qui est aux commandes ? Paris
UNESCO, 2024	UNESCO. 2024. Global Education Monitoring Report 2024/5, Leadership in education – Lead for learning. Paris, 2024
UNESCO, n.d.	UNESCO. N.d. « Financement – Gouvernements et ménages ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.education-progress.org/fr/articles/finance
HCR, 2024	HCR. 2024. RUNHCR Education Report 2024 – Refugee education: Five years on from the launch of the 2030 refugee education strategy
UNICEF, n.d.	UNICEF. N.d. « Gateways to Public Digital Learning ». Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/digitaleducation/gateways-public-digital-learning
Nations Unies, 2015	Nations Unies. 2015. Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015. 70/1. Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030
Nations Unies, n.d.	United Nations. N.d. « ODD 4 ». Disponible à l'adresse suivante : https://sdgs.un.org/fr/goals/goal4
Wauters et Beach, 2018	Wauters et Beach. 2018. Process tracing and congruence analysis to support theory-based impact evaluation
Weiss, 1998	Weiss, C. H. 1998. Evaluation methods for studying programs and policies. Pearson College Division.
Banque mondiale, 2024.	Banque mondiale. 2024. Impact du changement climatique sur l'éducation et mesures à prendre pour y remédier