COMMENT ATTEINDRE L'OBJECTIF CONCERNANT LES ENSEIGNANTS : ACTIVITÉS DE COLLABORATION À L'APPUI DU PLAN STRATÉGIQUE

Pour avis/information

1. OBJET

Ce document a pour objet de présenter un ensemble d'activités visant à atteindre l'Objectif stratégique 4 du Plan stratégique 2012-2015 (« Amélioration de l'efficacité de l'enseignement ») afin d'obtenir des réactions du Conseil d'administration sur la meilleure façon de collaborer pour atteindre efficacement cet objectif.

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

Ce document est uniquement présenté pour avis et aucune décision n'est attendue à ce stade du Conseil d'administration. Les observations du Conseil sur la démarche proposée éclaireront les travaux du Groupe de travail sur le Plan stratégique, qui consistent à poursuivre l'élaboration du plan de mise en œuvre du Plan stratégique.

3. CONTEXTE

3.1 Lors de sa réunion des 7-8 juin 2012, le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat d'élaborer une stratégie de mise en œuvre de l'Objectif 4, qui vise à « l'amélioration de l'efficacité de l'enseignement par la formation, le recrutement et la fidélisation des enseignants ainsi que par l'adoption de mesures pour les inciter à dispenser un enseignement de qualité » (BOD/2012/06-02).

3.2 La qualité de l'enseignement, la disponibilité des enseignants et le déploiement d'enseignants là où on en a besoin sont les principales difficultés que pose la réalisation des buts de l'Éducation pour tous. Ainsi, le Plan stratégique 2012-2015 a défini les enjeux de l'enseignement, à savoir l'efficacité des enseignants, leur recrutement et leur fidélisation, leur perfectionnement professionnel et les mécanismes de soutien, comme

l'un des cinq grands objectifs pour la période 2012-2015. Le Plan stratégique énonce les quatre actions suivantes à entreprendre au titre de l'Objectif 4 :

- Augmenter l'engagement du corps enseignant au sein des Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) ;
- Appuyer les plans d'éducation visant à améliorer la qualité de l'enseignement, ainsi que le pourcentage et le nombre des enseignants qualifiés ;
- Favoriser le dialogue avec le corps enseignant sur les normes pratiques dans les pays avalisés par le GPE ; et
- Soutenir l'amélioration du déploiement, de la rémunération et des conditions de travail des enseignants, notamment la réduction des ratios enseignant/élèves.

3.3 Les deux indicateurs ci-après serviront à suivre et mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif et la réussite des partenariats :

- La proportion des plans d'éducation qui traitent convenablement les questions de disponibilité et de qualité des enseignants ainsi que celle de leurs conditions de travail ; et
- La proportion des pays ayant établi des pratiques d'enseignement et des normes professionnelles acceptées et appliquées.

3.4 Étant donné qu'il s'agit d'un domaine technique nouveau pour le Partenariat, celui-ci devra en appeler à l'influence de ses partenaires, mobiliser leurs compétences, leur leadership et leurs ressources et renforcer les efforts déjà consentis pour réussir. À cette fin, deux partenaires en particulier, à savoir l'UNESCO et l'Internationale de l'Éducation (« IE »), ont manifesté de l'intérêt pour une collaboration sur les questions qui concernent les enseignants, leurs compétences, leur statut, leurs qualifications ou leur responsabilité en tant que membres du Partenariat.

3.5 Ce document est le fruit d'une collaboration entre le Secrétariat, l'UNESCO et l'IE. En menant ces activités en partenariat et de façon coordonnée, ils accroissent leur influence ainsi que la capacité du GPE à atteindre l'Objectif stratégique 4.

4. DOMAINES D'INTERVENTION

4.1 Les domaines suivants ont été reconnus comme représentant les intérêts communs du Partenariat mondial en général, et de l'UNESCO et de l'IE en tant que partenaires spécifiques :

- Améliorer la capacité technique et organisationnelle des organisations d'enseignants à participer véritablement aux GLPE.

- Améliorer la capacité des organisations d'enseignants et des gouvernements nationaux à analyser les questions de grilles de salaires, de conditions de travail et de normes de pratique et à discuter de ces questions.

- Déterminer, piloter et mettre en œuvre des méthodes novatrices applicables aux mécanismes de soutien des enseignants en cours d'emploi.

4.2 En outre, les partenaires concernés ont discuté de la possibilité d'employer les fonds alloués aux Activités mondiales et régionales pour en exécuter une grande partie, dans le cadre d'un scénario où l'UNESCO constituerait l'entité de gestion. Le présent document sert donc de feuille de route pour la mise en œuvre de l'Objectif stratégique 4, qui pourrait être financé soit comme un ensemble d'activités coordonnées mais individuelles sur la base des fonds que chaque acteur obtiendrait, soit comme un ensemble d'activités collectives financées par le programme des Activités mondiales et régionales. Ainsi, il propose des activités spécifiques associées à chacun des domaines d'intérêt commun susmentionnés que l'UNESCO et l'IE exécuteraient conjointement et que le Secrétariat coordonnerait, et définit les objectifs, les produits et les résultats associés à ces activités.

4.3 Les activités décrites ci-dessous ne seraient mises en œuvre que dans les pays pour lesquels le GLPE en exprime la demande, et seraient coordonnées avec l'aide du Secrétariat. Les autres critères de sélection seraient les suivants : i) taille du pays ; ii) expérience du pays acquise par les partenaires ; iii) et réceptivité des syndicats d'enseignants à la démarche proposée (influençant la probabilité de réussite).

Domaine d'intérêt 1 : Améliorer la capacité technique et organisationnelle des organisations d'enseignants à participer véritablement aux GLPE

Justification

4.4 Les recherches semblent indiquer que les organisations d'enseignants proactives et pleinement engagées dans le dialogue sur les politiques de l'éducation et leur élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation peuvent jouer un rôle décisif dans l'amélioration de l'éducation[1] et que la réforme ne peut être véritablement efficace que si elle est soutenue de bas en haut[2]. Autrement dit, les systèmes éducatifs efficaces et inclusifs sont ceux qui tendent à associer tous les acteurs et partenaires de la société civile à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques de l'éducation. Cette inclusion engendre, à son tour, l'engagement et l'adhésion, facteurs d'importance cruciale pour les processus de réforme. Les cadres normatifs soulignent également l'importance des démarches de participation collective des enseignants aux systèmes éducatifs ainsi que leur droit à la représentation dans le processus d'élaboration des politiques[3]. Cependant, rares sont les organisations d'enseignants qui participent aux GLPE dans les pays en développement participant au Partenariat[4], et lorsqu'elles y participent, elles ont tendance à se contenter de formuler des observations ou d'exercer un contrôle citoyen sur l'application des politiques. Ainsi, il est à la fois possible et justifié de renforcer la capacité des organisations d'enseignants à participer pleinement aux GLPE.

[1] J. Bangs et D. Frost. 2012. *Teacher self-efficacy, voice and leadership: Towards a policy framework for Education International.* Rapport pour l'Institut de recherche de l'Internationale de l'éducation (Bruxelles : IE).
Voir aussi : B. Levin. 2010. « Let's stop blaming teacher unions », Education This Week (édition américaine).
[2] OCDE. 2011. *Building a high quality teaching profession: Lessons from around the world.* Rapport de fond en vue du Sommet international sur le corps enseignant (Paris : OCDE).
[3] OIT/UNESCO. 1966. *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant* (Genève : OIT/UNESCO).
UNESCO. 1997. *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur* (Paris : UNESCO).
[4] Source : Conversation informelle avec l'IE, 29 août 2012.

Activités proposées

4.5 Pour renforcer la capacité technique et organisationnelle des organisations d'enseignants[5] à participer aux GLPE, les partenaires proposent d'organiser des ateliers de formation de quatre jours à l'intention des représentants syndicaux et des membres dans un certain nombre de pays en développement participant au GPE[6]. Ces ateliers seront de nature à la fois technique et procédurale. Aux programmes des ateliers figureront les questions spécifiques de ressources humaines liées à l'éducation qui se rapportent au contexte du pays et qui intéressent les organisations d'enseignants. En outre, les ateliers comprendront des exercices de cartographie des structures, processus et procédures (y compris le dialogue social) de gouvernance éducative de chaque pays. Ces ateliers viseront à améliorer les connaissances techniques des participants ainsi que leur perception du contexte éducatif global dans lequel ils interviennent.

4.6 Ces ateliers comprendront notamment un module sur les normes d'enseignement et les normes de pratique qui permettra aux représentants des organisations d'enseignants de se familiariser avec ces deux concepts et d'élaborer, pour chacun de ces concepts, un cadre pouvant être incorporé dans leurs statuts.

4.7 À l'issue de cette formation, les organisations d'enseignants seront introduites de manière stratégique et progressive dans les GLPE, d'abord en qualité d'observateurs puis de commentateurs et enfin de participants à part entière. À ce sujet, il convient de noter que la dernière étape (« participants à part entière ») comprendra par définition l'implication des organisations d'enseignants dans tous les aspects qui touchent à l'élaboration des politiques : processus de conception, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de dialogue social.

[5] L'activité 2 (ci-dessous) implique les gouvernements et les OSC. L'activité décrite dans cette section vise explicitement à améliorer la capacité des organisations d'enseignants à participer aux GLPE, en partant de l'hypothèse qu'étant donné leur faible participation par le passé, leur capacité actuelle représente une contrainte importante.

[6] L'éventail et donc le nombre de pays en développement partenaires visés dépendront de l'origine des fonds alloués à ces activités. Si le Conseil d'administration approuve le financement du programme des Activités mondiales et régionales, le nombre de pays devrait très certainement augmenter. Voir aussi les sections précédentes sur l'ampleur et le financement.

Résultats escomptés

4.8 Ces activités permettront d'accroître la proportion d'organisations d'enseignants qui participent véritablement aux GLPE dans les pays en développement participant au GPE, sachant que cette proportion est très faible pour l'instant. Cela encouragera l'élaboration de politiques des ressources humaines en enseignants fondées sur des observations factuelles, qui remportent l'adhésion des parties prenantes et qui soient compatibles avec les réalités et les expériences scolaires contemporaines.

4.9 Le processus de formation des organisations d'enseignants afin qu'elles puissent participer aux GLPE permettra également, par définition, d'acquérir des connaissances et de tirer des enseignements qui pourront être partagés aux niveaux régional et mondial. À cette fin, les partenaires élaboreront également un guide systématique de participation aux GLPE intégrant : i) les meilleures pratiques des pays où les organisations d'enseignants participent déjà aux GLPE ; ii) les enseignements tirés des programmes de formation dans les pays en développement partenaires visés plus haut ; et iii) un cadre global de participation aux GLPE comprenant l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques. Ce cadre global pourrait également servir de grille d'évaluation de la pleine participation des organisations d'enseignants aux GLPE dans d'autres pays en développement participant au GPE.

4.10 Parallèlement, les organisations d'enseignants élaboreront des cadres axés sur les normes d'enseignement et les normes de pratique, les deux pouvant être intégrés dans leurs statuts. Cela permettra de poursuivre les travaux menés auparavant par l'UNESCO et l'IE sur les normes d'enseignement et les normes de pratique dans ces organisations et les pays en développement participant au GPE. Ces résultats sont liés aux deux indicateurs qui doivent servir à évaluer l'Objectif stratégique 4 (à savoir, la proportion des plans d'éducation qui traitent convenablement les questions de disponibilité et de qualité des enseignants ainsi que celle de leurs conditions de travail ; et la proportion des pays ayant établi des pratiques d'enseignement et des normes professionnelles acceptées et appliquées).

4.11 Les représentants des organisations d'enseignants et leurs mandants auront une meilleure connaissance des normes d'enseignement et des normes de pratique et les intégreront dans leurs statuts en vigueur. Ces normes auront une influence sur l'élaboration des politiques et la pratique des enseignants dans les pays visés. Elles peuvent aussi servir à influer sur les normes de pratique des enseignants en général, et non pas seulement à éclairer les statuts des organisations d'enseignants dans les pays.

Domaine d'intérêt 2 : Améliorer la capacité des organisations d'enseignants et des gouvernements nationaux à analyser les questions de grilles de salaires, de conditions de travail et de normes de pratique et à discuter de ces questions

Justification

4.12 Pour pouvoir débattre de manière constructive des questions relatives aux ressources humaines en enseignants (grilles de salaires, conditions de travail, par exemple), toutes les parties prenantes concernées doivent disposer de données récentes et pertinentes, et le contexte doit leur être familier ; en outre, elles doivent connaître les cas comparatifs et être en mesure d'écouter activement les préoccupations d'autres parties prenantes. Les meilleures politiques sont celles qui sont inspirées et éclairées par des données factuelles et ouvertes à la critique, à l'amélioration et à la réforme. Les questions relatives aux ressources humaines en enseignants ne sont cependant pas toujours analysées ni discutées de cette manière. En outre, ce sont des questions souvent délicates et politiquement controversées. Ainsi, un dialogue social efficace exige que toutes les parties disposent des données pertinentes, qu'elles soient aptes à l'analyse et ouvertes aux points de vue des autres.

4.13 Compte tenu de la demande accrue de scolarisation et de la pénurie mondiale d'enseignants qualifiés, les normes d'enseignement et les normes de pratique sont également des outils essentiels permettant de garantir que tous les enfants aient accès à une éducation de qualité et que les enseignants soient suffisamment formés à un niveau de compétence accepté au niveau national[7].

[7] IE et Oxfam-Novib. 2011. *Quality educators: An international study of teacher competences and standards* (Bruxelles : IE).

Activités proposées

4.14 Les partenaires proposent de mener trois activités interdépendantes, mais distinctes. Premièrement, des ateliers de formation de quatre jours, faisant suite à ceux du domaine d'intérêt 1, seront organisés dans un certain nombre de pays en développement partenaires[8] sur des questions relatives aux ressources humaines en enseignants que les organisations et les gouvernements participants auront eux-mêmes sélectionnées. Outre la présentation des connaissances techniques et des techniques de recherche analytique aux participants, ces ateliers permettront également aux participants de maîtrise et de cartographier les processus (y compris le dialogue social), les structures et les modes de gouvernance qui caractérisent leurs systèmes éducatifs respectifs. L'atelier prévoit également un module distinct sur les normes d'enseignement et les normes de pratique, qui permettra aux représentants des gouvernements et des organisations d'enseignants d'élaborer ensemble des cadres axés sur chaque concept pouvant être intégrés dans les règlements des organisations et des gouvernements.

4.15 À la suite de ces ateliers, les partenaires procéderont à des analyses formelles de la question ou des questions relatives aux ressources humaines en enseignants sélectionnées pour leur atelier et élaboreront chacun un rapport de synthèse sur le sujet. Outre leur vocation diagnostique et analytique, ces rapports devront également être axés sur les politiques ; des recommandations stratégiques, étayées par des observations factuelles ou des études devront être proposées pour les programmes pilotes. Les questions relatives aux grilles salariales et aux conditions de travail seront examinées dans le contexte des normes internationales du travail et prendront en compte les mécanismes existants de détermination de la rémunération des enseignants (négociation collective, par exemple). La version finale de ces rapports de synthèse sera communiquée à d'autres parties prenantes concernées à l'échelle nationale. Cette activité de recherche est une conséquence directe des ateliers de formation antérieurs présentés dans cette section : toutes les parties prenantes des pays en développement participant au GPE se serviront de la formation en matière d'analyse qui leur a été dispensée pour analyser les questions relatives aux ressources humaines en enseignants[9]. À l'échelle nationale, cet

[8] Les pays visés ici seraient les mêmes que ceux du domaine d'intérêt 1. Les mêmes qualifications s'appliquent à la portée des activités (financement).

[9] L'activité menée au titre du domaine d'intérêt 2 concerne également la participation des organisations d'enseignants aux GLPE visée au titre du domaine d'intérêt 1. Les deux ateliers de formation sont destinés aux membres et aux représentants des organisations d'enseignants qui, à l'issue de leur participation, auront acquis une meilleure connaissance technique des questions relatives aux ressources humaines en enseignants, des processus et structures pédagogiques pertinents et seront plus à même d'analyser les

exercice de formation, d'analyse et de partage des connaissances engendrera une série de rapports (en fonction du nombre d'organisations et de membres participants) sur les questions de ressources humaines pressantes et une culture globale de collecte des données, d'analyse et d'enquête pour traiter ces questions. Ces rapports pourront ensuite avoir une influence sur les PSE et la politique à l'égard des enseignants.

4.16 Troisièmement, un forum de dialogue régional sur les questions relatives aux ressources humaines en enseignants, fondé sur l'analyse présentée dans les rapports de synthèse des participants, sera convoqué. Au cours de ce forum, toutes les parties prenantes seront encouragées à présenter les résultats et à en discuter, à parvenir à un diagnostic commun des problèmes et à déterminer des solutions éventuelles[10]. Les participants auront le temps de se répartir en groupes de pays pour débattre des problèmes et des solutions envisageables. Ce forum aura aussi pour vocation d'être orienté vers l'action : décider collectivement des interventions à piloter dans certains contextes nationaux ou infranationaux, à partir des recommandations formulées dans les rapports de synthèse et lors du processus de dialogue, ainsi que des méthodes de suivi et d'évaluation.

Résultats escomptés

4.17 Les ateliers de formation viseront à renforcer la capacité technique des organisations d'enseignants et des gouvernements à analyser les questions de ressources humaines dans le domaine de l'éducation. Ainsi, un tout premier résultat sera la participation et la représentation des organisations aux ateliers. Cependant, le renforcement de la capacité des organisations à analyser les questions de ressources humaines dans l'éducation est mieux mis en évidence par la production d'un rapport de synthèse pour le forum national ou régional et la proportion de membres des organisations d'enseignants impliqués dans cette opération. Les organisations d'enseignants et les gouvernements des pays en développement participant au GPE élaboreront collectivement des cadres axés sur les normes d'enseignement et des normes de pratique, qu'ils pourront intégrer respectivement dans leurs statuts et règlements. Cela permettra de poursuivre les travaux menés auparavant par l'UNESCO et l'IE sur les

questions d'enseignement et d'étayer grâce à des données factuelles leurs positions collectives sur ces questions.

[10] Il s'agit d'une sous-activité qui pourrait permettre la sensibilisation au-delà des pays spécifiques. Les pays observateurs d'une même région pourraient être invités, pour un résultat plus général en ce qui concerne le renforcement des capacités.

normes d'enseignement et les normes de pratique dans ces organisations et dans des contextes nationaux. Ces mesures permettront de sensibiliser davantage à l'importance des normes d'enseignement professionnelles et de renforcer la capacité des représentants des organisations d'enseignants et des gouvernements à militer pour l'amélioration de ces normes ou à les intégrer dans les PSE et les plans de développement des ressources humaines des pays.

4.18 Ces résultats visent à se traduire par une meilleure définition et un meilleur traitement des questions relatives aux ressources humaines en enseignants dans les PSE des pays en développement participant au GPE, une discussion plus éclairée et plus inclusive au sein des GLPE et, enfin, l'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants dans la salle de classe. Ces résultats sont également liés aux deux indicateurs devant servir à évaluer l'Objectif stratégique 4 (la proportion des plans d'éducation qui traitent convenablement les questions de disponibilité et de qualité des enseignants ainsi que celle de leurs conditions de travail ; et la proportion des pays ayant établi des pratiques d'enseignement et des normes professionnelles acceptées et appliquées).

4.19 Les ateliers de formation encourageront les organisations d'enseignants et les gouvernements nationaux à employer des méthodes d'analyse appropriées pour mieux comprendre leur système éducatif, le contexte et les enjeux en matière de ressources humaines. Ils renforceront également leur capacité à mener des investigations scientifiques sur ces questions.

4.20 Les documents de synthèse et le forum régional permettront à toutes les parties prenantes concernées d'engager un dialogue constructif et se traduiront par la création d'une culture (assortie des compétences requises) où le débat et la prise de décision sont fondés sur des observations factuelles. Ces caractéristiques ne constituent pas la norme actuelle.

4.21 Les normes d'enseignement et les normes de pratique acceptées au niveau national imposeront aux parties prenantes gouvernementales et aux organisations d'enseignants la responsabilité de fournir des enseignants de haut niveau suffisamment formés pour tous les élèves. L'intégration de ces normes dans les règlements des gouvernements et les statuts des organisations d'enseignants favorisera l'acceptation de ces documents par toutes les parties prenantes concernées et facilitera les initiatives

visant à réduire le nombre d'enseignants non formés au sein des pays en développement participant au GPE.

Domaine d'intérêt 3 : Déterminer, piloter et mettre en œuvre des méthodes novatrices applicables aux mécanismes de soutien des enseignants en cours d'emploi

Justification

4.22 De nombreuses études attestent de la pénurie mondiale d'enseignants. Ainsi, en 2012, l'Institut de statistique de l'UNESCO a estimé que 1,7 million de postes d'enseignants au primaire devront être créés d'ici à 2015 pour répondre aux objectifs de l'EPT et que 6,8 millions d'enseignants supplémentaires seront nécessaires pour maintenir l'effectif actuel[11]. La nécessité d'allonger les phases post-primaires dans de nombreux contextes exacerbe les contraintes actuelles en matière de ressources humaines et alourdit les charges budgétaires[12]. De nombreux pays en développement tentent de remédier à la pénurie croissante d'enseignants par l'embauche d'enseignants non qualifiés ou contractuels avec un niveau faible ou nul de formation de type formel[13]. Cette pratique permet certes d'augmenter le nombre d'enseignants à brève échéance mais peut aussi créer un fossé en matière de contrôle-qualité au sein du corps enseignant. Il convient de régler ce problème, tout au moins en partie, en adoptant des mécanismes de soutien à la formation des enseignants en cours d'emploi qui soient à la fois efficaces et innovants[14].

Activités proposées

4.23 Les partenaires collaboreront dans trois domaines d'activité en vue d'améliorer l'acquisition et l'échange de connaissances et de piloter des programmes qui améliorent les mécanismes de soutien des enseignants en cours d'emploi. Tout d'abord, les partenaires prépareront une série de rapports de recherche sur deux thématiques générales : les enseignants contractuels ; et ii) les politiques d'enseignement et les

[11] UNESCO-ISU. 2012. *La demande mondiale d'enseignants au primaire*. Mise à jour 2012. Bulletin d'information n° 10.
[12] L. E. Nordstrum. 2012. « A Sisyphean complex? Economic and cost constraints in filling teacher quantity and quality gaps », R. E. Moon (éd.) *Teacher Education and the Challenge of Development* (Londres : Routledge).
[13] UNESCO. 2010. *Methodological guide for the analysis of teacher issues. Teacher Training Initiative for Sub-Saharan Africa Teacher Policy Development Guide* (Paris : UNESCO).
[14] Le rapport *GPE Monitoring and Evaluation (*à paraître) met en évidence ce problème. L'activité proposée ici répond à la même préoccupation.

stratégies de soutien aux enseignants mises en place à l'échelle nationale. À partir d'études de cas et de revues de la littérature, ces rapports feront le point des connaissances sur ces sujets. La première thématique (à savoir, les enseignants contractuels) portera sur les mécanismes innovants et efficaces d'acquisition des qualifications formelles et sur les meilleures pratiques d'intégration des enseignants contractuels dans le secteur de l'éducation de type formel, en accordant une attention particulière à la formation, à la qualification et à la certification. La seconde thématique (à savoir, les politiques d'enseignement et les stratégies de soutien aux enseignants) sera axée sur l'évolution du rôle des chefs d'établissement en tant que chefs de file en matière pédagogique, l'évolution du rôle de l'inspection, la formation professionnelle continue des enseignants et le recours aux nouvelles technologies pour faciliter la mise en place de réseaux professionnels d'enseignants.

4.24 L'UNESCO et l'IE ont également déclaré qu'elles souhaitaient intensifier les travaux sur un code de déontologie et des normes d'enseignement, dans le prolongement des travaux déjà menés par l'IE sur la qualité de l'enseignement et les directives nationales sur les compétences[15] ainsi que des directives de l'UNESCO-IIPE sur les codes de conduite des enseignants[16]. Dans le même ordre d'idées, l'on pourrait étudier, dans le cadre de la deuxième thématique, les possibilités d'élargissement de programmes tels que : le projet Éducateurs/trices de qualité pour toutes et tous, qui s'efforce sans cesse d'améliorer les compétences des enseignants contractuels au Mali ; les programmes de perfectionnement professionnel destinés aux enseignants et aux directeurs d'école en Ouganda ; les expériences de L'initiative de l'UNESCO pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) ; et les programmes de perfectionnement professionnel destinés aux enseignants et aux chefs d'établissement. L'on pourrait également s'atteler à la traduction des normes professionnelles nationales en instruments concrets à l'intention des enseignants, qui expliqueraient les normes nationales et les rendraient à la fois pratiques et pertinentes par rapport aux expériences quotidiennes des enseignants, leur montrant sans équivoque la façon dont ils doivent s'y prendre pour avoir une influence sur les pratiques scolaires et le comportement extrascolaire.

[15] IE et Oxfam-Novib. 2011. *Quality educators: An international study of teacher competences and standards*. IE et Oxfam-Novib. 2011. Guidelines towards a national competence profile for primary teachers.
[16] UNESCO-IIPE. 2009. *Guidelines for the design and effective use of teacher codes of conduct* (Paris : UNESCO).

4.25 En deuxième lieu, ces rapports ainsi que leurs conclusions et recommandations seront diffusés par le biais de forums de dialogue régionaux entre les acteurs de l'éducation (à savoir, les gouvernements, les partenaires de la société civile, les enseignants et leurs organisations). Ces activités viseraient un triple objectif : i) l'échange des connaissances et la mise en évidence des innovations ; ii) la diffusion des pratiques exemplaires ; et iii) la détermination et le pilotage des interventions en matière d'enseignement aux niveaux national ou infranational.

4.26 En troisième lieu, les partenaires piloteront des programmes novateurs dans un certain nombre de pays en développement partenaires. L'UNESCO et l'IE s'intéressent particulièrement à l'identification des pratiques exemplaires innovantes consistant à faire jouer le rôle de responsables pédagogiques par les chefs d'établissement et à appliquer des solutions technologiques à la formation des enseignants ainsi qu'à adapter ces solutions aux contextes locaux. Ainsi, ces activités aboutiront à une solution axée à la fois sur des observations factuelles et sur des résultats pour régler le problème des enseignants contractuels et celui des mécanismes de soutien aux enseignants en cours d'emploi.

Résultats escomptés

4.27 Les rapports sur les enseignants contractuels et les politiques de soutien aux enseignants constituent, en eux-mêmes, des résultats concrets de la recherche et visent à faire le point sur les pratiques actuelles des pays (à savoir, données de référence) et à favoriser un consensus sur l'état des politiques, des enjeux et des solutions innovantes contemporains en ce qui concerne les enseignants. Les forums de dialogue régionaux serviront à déterminer les priorités nationales grâce à la collaboration entre toutes les parties prenantes concernées.

4.28 Cette séquence d'activités vise à inventorier les solutions novatrices et les meilleures pratiques en ce qui concerne les ressources humaines en enseignants et les politiques de perfectionnement professionnel des enseignants, et à mieux les faire connaître par le biais de produits de savoir (rapports de recherche, par exemple) ainsi que de forums nationaux et régionaux. En outre, les rapports de recherche et les forums inciteront les partenaires nationaux à piloter des interventions stratégiques concernant les enseignants et à en suivre les effets. Ainsi, ces activités ont pour but d'induire un cycle fondé sur des observations factuelles de recherche, d'échange de savoir et de mise en

œuvre concertée, qui renforceront les mécanismes de soutien des enseignants et le perfectionnement professionnel des ressources humaines. Les normes professionnelles nationales applicables aux enseignants seront également améliorées et traduites en informations pertinentes qui pourront influer sur les pratiques quotidiennes des enseignants dans la salle de classe et à l'école.

5. IMPLICATIONS POUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

5.1 Pour mettre en œuvre la stratégie présentée dans ce document, le Secrétariat aura besoin d'au moins un employé équivalent temps plein pour assumer le rôle de coordination envisagé. Compte tenu des tâches à accomplir dans le cadre des domaines d'intérêt 1-3, sa mission consisterait à : i) appuyer l'élaboration du programme des ateliers et établir des contacts à cet effet ; ii) collaborer à l'élaboration des termes de référence des différentes études ; iii) collaborer à la conception des expériences pilotes, à l'adaptation des cadres existants tels que le programme SABER (Évaluation et comparaison sur la base de critères de référence des résultats dans le domaine de l'éducation) et le Cadre de bilan-diagnostic de la qualité de l'enseignement général (GEQAF), le cas échéant ; iv) procéder à l'examen des plans sectoriels et assurer la coordination avec les partenaires dont les pays pourraient être prêts à mener cette activité (selon des critères définis) ; et v) rechercher et mettre à la disposition des partenaires les outils/méthodes existants d'évaluation de la qualité des enseignants dans les pays en développement participant au GPE, afin qu'il en soit tenu compte dans les activités.

5.2 Il convient de noter que la démarche mise en évidence dans le présent document dépendra également de la capacité des différents partenaires à obtenir des fonds pour concrétiser les idées. Les financements pourraient provenir du programme des Activités mondiales et régionales ou bien d'autres sources que les partenaires pourraient mobiliser indépendamment.

6. PROCHAINES ÉTAPES

À l'issue des échanges de vues au Conseil d'administration et des orientations qu'il donnera lors de sa réunion de novembre 2012, le contenu du présent document sera intégré dans le plan de mise en œuvre du Plan stratégique aux fins d'examen final et d'autorisation.