



REPUBLIQUE DU BENIN

~~~~\*~~~~  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

~~~~\*~~~~  
UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI

~~~~\*~~~~  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

OPTION :  
Management

FILIERE :  
Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE

2009-2010

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA QUALITE  
DE L'EDUCATION DANS LES ETABLISSEMENTS  
SECONDAIRES PUBLICS : CAS DES DEPARTEMENTS  
DE L'ATACORA ET DE LA DONGA

**Réalisé et soutenu par :**

Bienvenu K. N'DAH

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage**

Gilbert M. EMONGOU  
Professeur Certifié  
Chef de Service de l'Enseignement  
Secondaire

**Directeur de Mémoire**

Célestin NANSI  
Administrateur du Travail  
Consultant / Formateur  
Chargé de cours à l'ENAM

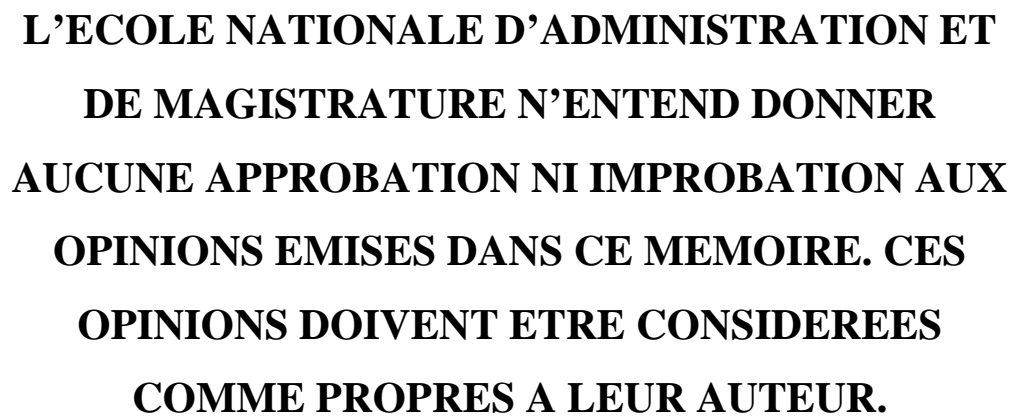
Décembre 2010

## **IDENTIFICATION DU JURY**

PRESIDENT : Ibrahim SALAMI

VICE-PRESIDENT : Jean FANOU

MEMBRE : Cosme KANGNIDE



**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET  
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER  
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES  
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

## **DÉDICACE**

A mes parents, pour le sacrifice consenti à mon égard ; ce travail est le fruit de vos peines,

A mon grand frère KOUAGOU René pour le bien que tu m'as fait,

A mon épouse M'PO N. Jeanne, pour ton soutien,

A mes enfants, Armel Abdias, Dora Arielle, Briand Albéric et Abimaël Angelin : trouvez ici le signe de mon affection et l'exemple de la persévérance pour votre réussite dans la vie.

## **REMERCIEMENTS**

Je présente mes remerciements et ma profonde gratitude :

- A mon Directeur de mémoire, Monsieur Célestin NANSI, pour l'encadrement pédagogique et l'entière disponibilité malgré ses multiples occupations ;
- A mon maître de stage, Monsieur Gilbert EMONGOU, pour les orientations proposées en vue de la réalisation d'un mémoire de qualité ;
- A Monsieur Guy Joël qui a œuvré pour notre mise en formation ;
- A ma belle sœur Constance N'FOTTA et son époux Boni LAYA pour leur soutien et leur prière ;
- A tout le corps professoral de la filière Management des Services Publics (MSP) pour le dévouement à la tâche et à la formation de qualité ;
- A tous les collègues de la filière MSP pour l'entraide et la solidarité qui a existé en notre sein ;
- A tout le personnel de la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle de l'Atacora et de la Donga (DDESFTP/A-D) pour leur franche collaboration ;
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à ce travail.

---

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

|             |                                                                                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACE         | : Agent Contractuel de l'Etat                                                                                                        |
| ACL         | : Agent Contractuel Local                                                                                                            |
| APE         | : Agent Permanent de l'Etat                                                                                                          |
| BAPES       | : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire                                                                      |
| CAPES       | : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire                                                                  |
| CEG         | : Collège d'Enseignement Général                                                                                                     |
| DDEMP       | : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire                                                                    |
| DDESFTP A-D | : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la<br>Formation Technique et Professionnelle de l'Atacora et de la Donga |
| DEC         | : Direction des Examens et concours                                                                                                  |
| DEP         | : Direction des Etablissements privés                                                                                                |
| DES         | : Direction de l'Enseignement Secondaire                                                                                             |
| DET         | : Direction de l'Enseignement Technique                                                                                              |
| DFQP        | : Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle                                                                   |
| DIEM        | : Direction des Infrastructures, de l'Equipement et de la<br>Maintenance                                                             |
| DIP         | : Direction de l'Inspection Pédagogique                                                                                              |
| MESFTP      | : Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation<br>Technique et Professionnelle                                            |
| ONU         | : Organisation des Nations Unies                                                                                                     |
| RESEN       | : Rapport d'Etat du Système Educatif National                                                                                        |
| SES         | : Service de l'Enseignement Secondaire                                                                                               |
| SOIP        | : Service de l'Organisation et de l'Inspection Pédagogique                                                                           |
| SP          | : Service du Personnel                                                                                                               |
| SSGI        | : Service des Statistiques et de la Gestion de l'Information                                                                         |
| UNESCO      | : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la<br>Culture                                                       |

## **LISTE DES TABLEAUX**

- Tableau n°1 : Répartition du personnel par service
- Tableau n°2 : Répartition du personnel par corps
- Tableau n°3 : Répartition du personnel par catégorie professionnelle
- Tableau n°4 : Point de reversement des agents contractuels locaux à août 2010
- Tableau n°5 : Point des besoins en personnel enseignant à la rentrée 2010-2011
- Tableau n°6 : Point de l'évolution du personnel sur trois années: 2008 à 2011
- Tableau n°7 : Résultats de fin d'années des trois dernières années Scolaires 2007-2010
- Tableau n°8 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.
- Tableau n°9 : Tableau de synthèse des approches de résolution des problèmes
- Tableau n°10 : Tableau de bord de l'étude
- Tableau n°11 : Point des réponses à la question liée à l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire.
- Tableau n°12 : Point des réponses à la question liée au reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire.
- Tableau n°13 : Point des réponses à la question liée aux effectifs pléthoriques dans les classes.

## **RÉSUMÉ**

La loi 90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution du Bénin dispose en son article 12 : « L'Etat et les collectivités publiques garantissent l'éducation des enfants et créent les conditions favorables à cette fin ».

Mais le constat révèle que notre système éducatif connaît actuellement de sérieuses difficultés qui entament sa qualité. Cette situation a inspiré, lors de notre stage pratique à la DDESFTP A-D, l'identification de trois problématiques dont celle de **l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants des établissements secondaires publics.**

Le problème général qui découle de cette problématique est libellé : insuffisances des prestations des enseignants du secondaire. Les manifestations de ce problème général se résument à trois problèmes spécifiques à savoir :

- L'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire ;
- Le reversement, en qualité d'enseignants du secondaire, d'agents contractuels locaux n'ayant le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire ;
- Les effectifs pléthoriques dans les classes.

La résolution de cette problématique de l'étude a conduit à la fixation des objectifs et à la formulation des hypothèses de travail comme suit :

- ⇒ l'insuffisance qualitative du personnel enseignant s'explique par l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants ;
- ⇒ le reversement, en qualité d'enseignants du secondaire, d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire s'explique par une gestion inappropriée dudit reversement ;
- ⇒ l'insuffisance des infrastructures scolaires justifie les effectifs pléthoriques dans les classes.

Suite à la confirmation des hypothèses, le diagnostic a permis de proposer des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre. En définitive, la dotation des établissements scolaires en personnel enseignant et d'encadrement qualifiés, en matériel et en infrastructures adéquats et suffisants est un geste salutaire.

# **SOMMAIRE**

## INTRODUCTION GENERALE

### CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la DDESFTP de l'Atacora et de la Donga

Paragraphe 2 : Etats des lieux et inventaire

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la  
Problématique spécifiée

### CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Section 1 : cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2: Des enquêtes de validation des hypothèses aux conditions de mise  
en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Enquêtes et validation des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIE

## ANNEXES

## TABLE DES MATIERES

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'éducation et la formation permettent au citoyen d'acquérir les comportements nécessaires à son insertion harmonieuse dans le tissu social et les connaissances professionnelles qui lui évitent une vie de parasite. Ainsi, les réalités de la vie ont fait de l'éducation et la formation du citoyen la fonction essentielle de tout Etat. En effet, l'école est le centre de promotion économique, sociale et culturelle de la société.

Aussi, l'ONU qui se veut un instrument de paix dans le monde, reconnaît-elle, à travers l'une de ses institutions spécialisées qu'est l'UNESCO, que l'éducation est un moyen d'instauration et de sauvegarde de la paix. Elle déclare à cet effet que c'est dans l'esprit de l'homme que naît la guerre et par conséquent c'est dans cet esprit qu'il faut cultiver les germes de la paix. Autrement dit, l'éducation apparaît comme un moyen de prévention du crime.

L'école, cadre par essence de l'éducation, est un lieu institutionnel de formation de la personnalité de l'apprenant, futur cadre de la nation. Ainsi, dans le but d'avoir un système éducatif efficace et performant pour former des citoyens responsables, professionnellement en phase avec les réalités nationales, les Etats entreprennent des réformes et y consacrent d'importants moyens matériels et financiers. L'homme est un capital précieux, dira-t-on. Il faut donc veiller à ce que les cadres formés aient les ressources pour contribuer au développement de la société.

Au Bénin, les différentes constitutions ont consacré certaines dispositions à l'éducation et à la formation. La constitution du 11 décembre 1990 définit en son article 8 les obligations de l'Etat en matière d'éducation en ces termes : « L'Etat assure à ses citoyens l'égal accès à la santé, à l'éducation, à la culture à l'information, à la formation et à l'emploi ». De même l'article 13 dispose que « l'Etat pourvoit à l'éducation de la jeunesse par les écoles publiques ».

Dans un souci d'efficacité du système éducatif, l'Etat béninois consacre une part importante de son budget à l'éducation notamment dans le recrutement du personnel, la formation, les réformes, les séminaires au profit de ce secteur.

C'est aussi dans cette optique que se sont inscrits les états généraux de l'éducation de 1990 qui ont tenté de définir une vision stratégique accompagnée de quelques plans d'action. Le Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education 2006-2015 qui vient renforcer le système répond également à ce souci.

Pour une dynamisation de ce secteur en vue de l'atteinte des objectifs fixés, par le décret n° 2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du gouvernement, le secteur de l'éducation a été scindé en plusieurs sous secteurs confiés aux départements ministériels ci après :

- Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) ;
- Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) ;
- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) ;
- Le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (MCAPLN).

Métier d'une exigence et d'une importance capitale, l'enseignement requiert un personnel qualifié et discipliné. L'on peut alors s'interroger sur la qualité de l'enseignement au Bénin, au regard de son personnel à plus de 50% sans qualification professionnelle.

A la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle de l'Atacora et de la Donga, cadre d'accueil de notre stage, la qualité du personnel enseignant et les conditions d'études dans les CEG et lycées publics a été notre préoccupation. Triste constat, le manque d'enseignants qualifiés et les effectifs élevés dans les classes constituent des problèmes préoccupants dans les établissements scolaires de l'Atacora et de la Donga. Il en découle la problématique de l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants du secondaire. C'est cette situation préoccupante qui nous a amené à réfléchir sur le thème intitulé : « Contribution

à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les établissements secondaires publics : cas des départements de Atacora et de la Donga ». D'où la nécessité de rechercher les conditions favorisant une meilleure qualité de l'enseignement secondaire dans ces deux départements.

Pour ce faire, nous présenterons dans un premier chapitre, le cadre institutionnel et physique de l'étude et restituerons les observations de stage, avant de dégager la problématique de l'étude. Puis, dans un deuxième chapitre, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de nos investigations et proposerons des approches de solutions.

**CHAPITRE PREMIER :**  
**CADRE INSTITUTIONNEL DE**  
**L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE**  
**ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

La présentation du cadre de l'étude et des observations de stage d'une part, puis de la problématique de recherche d'autre part, constitue l'objet de ce chapitre.

## **Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage**

Il s'agira ici de présenter la DDESFTP de l'Atacora et de la Donga puis de rendre compte des constats relevés dans son fonctionnement. Cela permettra de nous imprégner des réalités de cette structure afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités ou menaces qui affectent le fonctionnement de la structure et de ses établissements publics d'enseignement secondaire.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la DDESFTP de l'Atacora et de la Donga**

En vertu du décret n° 2007-441 du 2 octobre 2007, relatif à ses attributions, son organisation et son fonctionnement, le Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle, conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

Le MESFTP, l'un des trente ministères que compte le Bénin, a pour domaine de compétence l'ensemble des activités spécifiques d'éducation et de formation au niveau de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle. Il comprend entre autre six directions déconcentrées que sont les DDESFTP. Les missions et le fonctionnement des DDESFTP sont fixés par un arrêté ministériel.

## **A- Missions et attributions de la DDESFTP A-D**

Les DDESFTP sont créées par l'arrêté 2008 n°56 /MESFTP/DC/SGM/DDESFTP/SA du 04 avril 2008 qui fixe les attributions, l'organisation et le fonctionnement desdites directions. La DDESFTP de l'Atacora et de la Donga est l'une des six (6) directions déconcentrées du MESFTP. Elle est située dans le quartier SANTA à Natitingou. Les départements de l'Atacora et de la Donga qui abritent notre structure d'accueil couvrent une superficie de 32000km<sup>2</sup> et comptent 75 CEG et lycées publics pour l'année 2010-2011.

La DDESFTP A-D, aux termes de l'arrêté 2008 n° 56, est responsable de la mise en œuvre dans les deux départements, de la politique de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle selon les règles et procédures arrêtées par le Ministre de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle sur propositions des directions centrales et techniques. A ce titre, la DDESFTP de l'Atacora et de la Donga, à l'instar des autres directions déconcentrées, assure au niveau de ces départements notamment :

- l'animation et le contrôle pédagogique, administratif et financier dans les établissements d'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle ;
- l'organisation des inspections des personnels d'enseignement ;
- l'organisation des formations en faveur de ces personnels ;
- l'organisation de la mise à disposition de manuels et matériels didactiques dans l'ensemble des établissements ;
- la collecte des données statistiques dans les départements de son ressort ;
- le suivi des projets de construction des établissements d'enseignement sur son territoire en collaboration avec la direction des infrastructures, de l'équipement et de la maintenance ;

- la mise en application effective du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education.

## **B- Organisation et fonctionnement de la DDESFTP, des CEG et lycées de l'Atacora et de la Donga**

### **1- Organisation et fonctionnement de la DDESFTP**

Le directeur départemental de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle est la première autorité de l'éducation au niveau départemental. Il est assisté d'un directeur adjoint chargé de l'organisation et de la coordination des services de la direction.

Le directeur départemental de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle de l'Atacora et de la Donga, conformément à l'arrêté précité, rend compte régulièrement de ses activités au MESFTP. Toutefois, dans l'exercice de ses attributions touchant notamment à la vie des établissements relevant de son ressort territorial, il doit entretenir des relations fonctionnelles étroites avec les directions techniques spécifiques compétentes notamment la DIEM, la DES, la DEP, la DET, la DFQF et la DEC.

La DDESFTP/A-D comprend neuf (9) services comportant chacun des divisions. Il s'agit des services ci-après :

- un Secrétariat Administratif (SA) chargé d'assurer entre autre l'enregistrement et la ventilation du courrier, le suivi et le traitement des courriers par les différents services de la direction. Il est composé de trois divisions : la division des courriers, le standard et la division reprographie.
- un Service du Personnel (SP) chargé de l'affectation, du mouvement et de la gestion des personnels administratif et enseignant de son ressort .Il comporte quatre divisions qui sont : le secrétariat, la division de la gestion des carrières et du contentieux, la division de la gestion des contractuels, la division de la gestion des positions et effectifs.

- un Service des Statistiques et de la Gestion de l'Information (SSGI) ayant pour rôle la collecte, le traitement, l'analyse, la centralisation et la diffusion des données en vue de leur exploitation. Il comprend les divisions suivantes : le secrétariat, la division de réaménagement de la carte scolaire, la division de statistiques et la division de la gestion de l'information.
- un Service des Affaires Financières et du Matériel (SAFM), chargé entre autre de l'exécution du budget et de la gestion du matériel et de la logistique, comporte 4 divisions : le secrétariat, la division des finances et de la comptabilité, la division de la préparation et de l'exécution du budget, la division des infrastructures, des équipements et du matériel.
- un Service de l'Enseignement Secondaire (SES) qui assure le suivi et le contrôle de l'exécution des programmes, l'animation et le contrôle pédagogique dans les établissements d'enseignement secondaire, l'organisation de la formation continue au profit des enseignants. Il comprend trois (3) divisions qui sont : le secrétariat, la division de la scolarité et la division de la gestion administrative des établissements.
- un Service des Activités Sportives et Culturelles (SASC) ayant pour rôle la promotion, le suivi, et l'organisation des activités sportives et culturelles dans les établissements. Il comporte les divisions ci-après : le secrétariat, la division des activités sportives et celle des activités culturelles.
- un Service des Examens et Concours (SEC) comportant 4 divisions à savoir : le secrétariat, la division des examens et concours du secondaire général, la division des examens et concours techniques et professionnels, la division des relevés de notes et du contentieux.
- un Service de l'Organisation et de l'Inspection Pédagogique (SOIP) qui assure l'information, la sensibilisation et l'orientation des apprenants en tenant compte de leurs aptitudes et compétences. Ce service

comporte trois divisions : le secrétariat, la division de l'orientation et la division de la communication pédagogique.

- un Service des Etablissements Privés (SEP) est chargé de suivre l'exécution des textes relatifs aux règles d'ouverture, de fonctionnement et de contrôle des établissements privés. Il comprend trois divisions : le secrétariat, la division de l'organisation et de la prévision, la division des personnels de direction et d'enseignement.

Il est créé un comité de direction (CODIR), à caractère consultatif, placé sous l'autorité du directeur départemental de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle et composé du directeur adjoint, des chefs de service et d'un délégué du personnel. Le CODIR se réunit une fois par mois en session ordinaire. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation du DDESFTP.

La direction dispose d'un effectif de 23 agents répartis par service, par corps, par catégorie professionnelle suivant les tableaux ci-après :

**Tableau n°1 : Répartition du personnel par service**

| N° d'ordre | Services  | Collaborateurs | Chefs de service |
|------------|-----------|----------------|------------------|
| 1          | SA        | 2              | 1                |
| 2          | SP        | 5              | 1                |
| 3          | SSGI      | 0              | 1                |
| 4          | SAFM      | 1              | 1                |
| 5          | SES       | 2              | 1                |
| 6          | SASC      | 0              | 1                |
| 7          | SEC       | 2              | 1                |
| 8          | SEP       | 0              | 1                |
| 9          | SOIP      | 1              | -                |
| 10         | Direction | -              | 2                |
|            | Total     | 13             | 10               |

Source : Service du Personnel, 2010.

On constate une insuffisance du personnel de la direction. En effet des services comme le SSGI, le SEP et le SASC fonctionnent sans collaborateurs. De même, le SOIP n'a pas de chef de service.

**Tableau n° 2 : Répartition du personnel par corps**

| N°d'ordre | Corps professionnels                                 | Effectif | Pourcentage |
|-----------|------------------------------------------------------|----------|-------------|
| 1         | Inspecteurs de l'Enseignement<br>Secondaire          | 1        | 4,34%       |
| 2         | Professeurs certifiés                                | 12       | 52,17%      |
| 3         | Instituteurs                                         | 5        | 21,73%      |
| 4         | Secrétaires des Services Administratifs              | 1        | 4,34%       |
| 5         | Secrétaires Adjointes des Services<br>Administratifs | 2        | 8,69%       |
| 6         | Secrétaires des Services Financiers                  | 1        | 4,34%       |
| 7         | Préposés des Services Administratifs                 | 1        | 4,34%       |
|           | Total                                                | 23       | 100%        |

Source : Service du Personnel, novembre 2010.

Au regard des données du tableau, les effectifs des instituteurs et des professeurs certifiés sont respectivement cinq et douze soit au total dix-sept enseignants. Les professeurs certifiés occupent l'essentiel des postes de chefs de services hormis celui de SAFM.

**Tableau n°3 : Répartition du personnel par catégorie professionnelle**

| N° d'ordre | Catégorie professionnelle | Effectif | Pourcentage |
|------------|---------------------------|----------|-------------|
| 1          | A1                        | 13       | 56,52%      |
| 2          | B1                        | 7        | 30,43%      |
| 3          | C1                        | 2        | 8,69%       |
| 4          | D3                        | 1        | 4,34%       |
|            | Total                     | 23       | 100%        |

Source : Service du Personnel, novembre 2010.

La réalisation des activités de la direction, comme le révèle tableau ci-dessus, est assurée 23 agents y compris le directeur et le directeur adjoint.

En outre, il convient de signaler que l'entretien et la sécurité des lieux sont assurés par des prestataires de service.

## **2- Organisation et fonctionnement des CEG et lycées**

La DDESFTP de l'Atacora et de la Donga gère soixante-quinze (75) établissements dont 23 à deux cycles, pour l'année scolaire 2010-2011. L'effectif total du personnel enseignant permanent est de 714 agents (Tableau des besoins en enseignants, Service de l'Enseignement Secondaire, Novembre 2010) tandis que celui des élèves répartis dans 1 170 groupes pédagogiques est de 59 406 (synthèse réalisé sur la base des rapports de rentrée fournis par le SSGI).

Il est à signaler un accroissement du nombre des établissements, des élèves et de celui des groupes pédagogiques alors que l'effectif du personnel enseignant est insuffisant.

Des responsables pédagogiques, administratifs et financiers assurent l'administration et la gestion desdits établissements. Il s'agit des directeurs ou chefs d'établissements, des censeurs, des censeurs adjoints ; des surveillants généraux, des surveillants généraux adjoints et des comptables gestionnaires. Selon l'arrêté n°179/MENRS/CAB/DC/SGM/DRH du 13 décembre 2000 portant attributions et modalités de nomination des responsables pédagogiques, administratifs financiers des établissements secondaires des enseignements général, technique et professionnel, les responsabilités au plan pédagogique sont fixées comme suit :

- ✓ Le directeur est chargé :
- d'assurer la direction pédagogique de l'établissement et de veiller à l'application correcte des horaires, des programmes et des méthodes d'enseignement et d'évaluation ;

- d'exercer une surveillance générale sur tout ce qui intéresse les mœurs, l'ordre et les études avec la collaboration du censeur et du surveillant général et de toutes les personnes jugées nécessaires ;
- de contrôler les activités pédagogiques des professeurs ;
- d'effectuer périodiquement de visites de classes et, en cas de besoin, solliciter des visites de classes par les conseillers pédagogiques ou des inspections ;
- de renseigner les parents sur le travail et la conduite de leurs enfants au moyen des bulletins de notes, des rapports du conseil de discipline ;
- de communiquer aux autorités académiques, centrales, régionales ou locales tous les documents et renseignements relatifs à la vie de l'établissement demandés par elles.

✓ Le censeur est le collaborateur immédiat du directeur qu'il assiste et assume son intérim en cas d'absence. Il lui rend compte de ses activités et ne peut prendre de décisions sans se référer à lui. Il est responsable de la vie interne de l'établissement, des études et de la discipline. Il peut être assisté d'un censeur adjoint.

En effet, l'arrêté n°098/MEPS/CAB/DC/DES/SP du 13 décembre 2002 portant normes de références de création de postes de censeurs, de censeurs adjoints, de surveillants généraux, de surveillants généraux adjoints et gestionnaires comptables ainsi que de la charge horaire hebdomadaire des personnels administratifs et pédagogiques des établissements publics d'enseignement secondaire général, précise que:

- tout établissement public d'enseignement secondaire général est pourvu d'un poste de censeur lorsque le nombre de groupes pédagogiques fonctionnels est de douze au moins ;
- tout établissement public d'enseignement secondaire général est pourvu d'un poste de censeur adjoint lorsque le nombre de groupes pédagogiques fonctionnels est supérieur à vingt quatre.

- ✓ Le surveillant général est un conseiller en éducation. Sous l'autorité du censeur, il organise la vie scolaire dans l'établissement. Il est responsable du maintien de l'ordre et de la discipline. Dans l'exécution de ses missions, il peut être assisté d'un surveillant général adjoint. Conformément à l'arrêté cité ci-dessus, un établissement est pourvu d'un surveillant général lorsque l'effectif total des élèves inscrits est supérieur à trois cents élèves et d'un surveillant général adjoint lorsque cet effectif dépasse six cents élèves.

Au total, la DDESFTP/AD dispose de soixante quinze directeurs ou chefs d'établissements, de vingt-neuf censeurs et également de vingt-neuf surveillants généraux qui gèrent les collèges et lycées des deux départements.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux et inventaire**

Au cours de notre stage à la DDESFTP A-D, nous nous sommes intéressé au fonctionnement des services et des CEG. Cela nous a permis de faire un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous.

### **A- Etat des lieux**

Cet état des lieux consistera à recenser les problèmes et les atouts de la DDESFTP et des établissements secondaires publics de l'Atacora et de la Donga.

La DDESFTP/A-D est logée à l'étage d'un immeuble dont le rez-de-chaussée est occupé par la DDEMP. Quelques bureaux sont climatisés et les autres ventilés. La direction dispose d'une salle confortable pour les réunions. En outre il est à signaler l'existence d'un parking et la sécurisation des lieux par une équipe de gardiennage.

Conclusion séquentielle n°1 : existence d'un bon cadre de travail (atout).

Un seul véhicule est mis à la disposition de la direction. Ce véhicule de service est utilisé par le Directeur pour accomplir ses missions. Les chefs de services n'ont que leurs propres moyens de déplacement pour se rendre en mission.

Conclusion séquentielle n°2 : manque de matériel roulant au profit de la direction (Faiblesse)

L'effectif du personnel administratif de la direction est de 23 agents, comme l'indiquent les tableaux n° 1 à 3 ci-dessus. Une minorité de ce personnel maîtrise l'outil informatique. Ces agents, répartis entre 9 services, sont en majorité des professeurs certifiés. En conséquence, des chefs de service et leurs collaborateurs sont de la même catégorie. Les services comme le SGGI, le SASC et le SEP n'ont pas de collaborateurs. De même, par manque d'un inspecteur de l'enseignement secondaire, c'est le directeur qui assure l'intérim au niveau du SOIP.

Conclusion séquentielle n° 3: personnel administratif insuffisant en quantité et en qualité.

Les agents de la direction sont ponctuels au service. Ils entretiennent aussi de bons rapports de travail.

Conclusion séquentielle n°4 : bonne ambiance de travail.

Certains bureaux collectifs ne sont pas dotés d'ordinateurs. En effet, plusieurs de ces machines sont en panne. Visiblement ces appareils sont déjà amortis et doivent être remplacés. Il est à noter que souvent le manque d'encre et de papiers retardent la réalisation de certaines activités. Cela s'expliquerait par le budget de plus en plus réduit de la direction.

Conclusion séquentielle n°5:insuffisance d'équipements et de matériel de travail.

L'interphone qui facilitait la communication entre les différents bureaux de la direction n'est plus fonctionnel depuis trois ans. De même, bon nombre de

CEG sur les 75 ne disposent pas de téléphones fixes et ne peuvent être joints en cas d'urgence ; il n'existe pas non plus de ligne budgétaire pour utiliser le téléphone portable. Par ailleurs, les courriers confiés à des particuliers parviennent parfois tard aux CEG ou sont simplement égarés.

Conclusion séquentielle n°6 : insuffisance des moyens de communication.

Dans les bureaux, des documents poussiéreux sont entassés dans les coins ou sur les tables. Dans cet état, la consultation de ces documents mal conservés est difficile.

Conclusion séquentielle n°7 : inexistence de dépôt de pré-archivage

Le personnel enseignant des CEG est constitué d'APE, d'ACE, d'ACL et de vacataires. En dehors des APE et de certains ACE, les autres enseignants plus nombreux, n'ont pas bénéficié d'une formation initiale en vue d'acquérir les capacités nécessaires à l'exercice de ce noble métier.

Conclusion séquentielle n° 8 : insuffisance qualitative du personnel enseignant.

Le reversement des agents contractuels locaux (ACL) en agents contractuels de l'Etat (ACE) démarré depuis 2008 se poursuit et prend en compte les agents en poste jusqu'au 31 décembre 2007. Les agents bénéficiaires de cette mesure sont titulaires aussi bien de diplômes d'enseignement du secondaire que de diplômes tels que la maîtrise ou licence en droit, en sciences économiques ou de gestion, le BTS, le baccalauréat et autres. Le tableau suivant nous renseigne sur le point du reversement à août 2010.

**Tableau n°4 : Point du reversement à août 2010**

| BAPES<br>/CAPES | Maîtrise | Licence | DUEL/DUES<br>et équivalents | BAC | BTS/BEAT<br>et équivalents | Total |
|-----------------|----------|---------|-----------------------------|-----|----------------------------|-------|
| 03              | 49       | 200     | 67                          | 276 | 26                         | 621   |

Source : conçu sur la base des données fournies par le Service du Personnel

Ainsi, sur les 621 agents, on dénombre 276 bacheliers et plusieurs juristes, économistes, sociologues et autres. Il est à signaler que certains de ces bacheliers sont inscrits en droit ou en économie à l'université de Parakou.

Conclusion séquentielle n° 9: reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire.

De plus, ce personnel est insuffisant. Cette situation oblige les responsables des Etablissements à recourir aux vacataires dont la plupart sont les enseignants APE, ACE et ACL. La plupart des établissements fonctionnent sans enseignants permanents. Pour l'année scolaire 2010-2011, les besoins en personnel enseignant sont exprimés dans le tableau qui suit :

**Tableau n°5 : Point des besoins en personnel enseignant**

| Départements | Nombre de groupes pédagogiques |              | Personnel enseignant du premier cycle |               | Personnel enseignant du second cycle |               |
|--------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
|              | Premier cycle                  | second cycle | Existant                              | <b>Besoin</b> | Existant                             | <b>Besoin</b> |
| Atacora      | 537                            | 120          | 298                                   | <b>790</b>    | 88                                   | <b>117</b>    |
| Donga        | 433                            | 80           | 271                                   | <b>403</b>    | 57                                   | <b>129</b>    |

Source : Service de l'Enseignement Secondaire, novembre 2010.

Il en résulte, pour les deux départements, une nécessité de 2153 enseignants alors que l'existant n'est que 714. Il y a donc un déficit de 1439 enseignants. Ce qui va nécessiter le recrutement d'un nombre important d'enseignants vacataires.

Conclusion séquentielle n°10 : manque de personnel enseignant

Les effectifs des élèves augmentent d'année en année alors que les capacités d'accueil des établissements sont limitées. Les besoins en personnel, en infrastructures et en mobilier sont réels. Face à cette situation, la constitution des groupes pédagogiques ne respecte plus la norme de cinquante (50) élèves par classe exprimée dans le Plan Décennal de Développement du Secteur de

l'Education. Dans les chefs lieux de commune et dans certains arrondissements les effectifs avoisinent 90 élèves par classe.

**Tableau n°6 : Point de l'évolution du personnel enseignant de 2008 à 2011.**

| Années    | Nombre de groupes pédagogiques par cycle |              | Effectifs d'élèves par cycle |              |
|-----------|------------------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|
|           | premier cycle                            | second cycle | Premier cycle                | Second cycle |
| 2008-2009 | 720                                      | 172          | 39 780                       | 6 987        |
| 2009-2010 | 827                                      | 194          | 47 203                       | 9 163        |
| 2010-2011 | 970                                      | 200          | 48 721                       | 10 685       |

Source : Service de l'Enseignement Secondaire, novembre 2010.

Conclusion séquentielle n° 11 : effectifs pléthoriques dans les classes.

Les résultats de fin d'année des CEG ne sont pas très satisfaisants au regard des taux de redoublement et d'exclusion. A titre d'exemple, les résultats de trois années consécutives se présentent comme suit :

**Tableau n°7 : Résultats de fin d'année de 2007 à 2010**

| Année     | Inscrits | Promus | Redoublants | Exclus | Abandons |
|-----------|----------|--------|-------------|--------|----------|
| 2007-2008 | 47 086   | 31 553 | 14 131      | 3 802  | 1 022    |
| 2008-2009 | 51 462   | 33 642 | 13 512      | 2 945  | 1 363    |
| 2009-2010 | 56 366   | 33 553 | 15 227      | 5 926  | 1 660    |

Source : Service de l'Enseignement Secondaire, novembre 2010.

Conclusion séquentielle n° 12 : taux de redoublement et d'exclusion élevés.

L'effectif des conseillers pédagogiques est de vingt-et-un (21), toutes disciplines confondues. Au regard du nombre d'enseignants à encadrer et des distances qui séparent ces nombreux établissements, leur tâche n'est pas aisée. De même, les inspecteurs, très peu nombreux, n'arrivent pas à s'acquitter convenablement de leur mission. En dehors du directeur départemental de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, il n'y a

pas un inspecteur de l'enseignement secondaire en poste dans l'Atacora et la Donga.

Conclusion séquentielle n°13 : encadrement pédagogique peu satisfaisant.

La vacation est pratiquée par la plupart des enseignants permanents. Ainsi, la masse horaire hebdomadaire qui normalement devrait être de 26 heures pour un professeur adjoint et de 24 heures, y compris les heures supplémentaires, pour un professeur certifié est largement dépassée. Les heures qui doivent être consacrées à la préparation des activités en vue d'un bon déroulement des apprentissages servent à la vacation dans les collèges publics et privés environnants.

Conclusion séquentielle n°14 : surcharge de travail des enseignants du secondaire.

La DDESFTP/A-D compte actuellement neuf (9) services au lieu de dix conformément à l'arrêté n° 2008-56 du 4 avril 2008. En effet le service de la formation technique et professionnelle est encore sous le contrôle de la Direction Régionale de la Formation Technique et Professionnelle du Borgou-Alibori et de l'Atacora-Donga.

Conclusion séquentielle n°15 : non application de certaines dispositions de l'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement des DDESFTP.

## **B-Inventaire des éléments de l'état des lieux**

### **1- Inventaire des atouts**

- existence d'un bon cadre de travail ;
- bonne ambiance de travail

### **2- Inventaire des problèmes**

- insuffisance de matériel roulant ;
- insuffisance d'équipements et de matériel de travail ;
- insuffisance qualitative du personnel enseignant ;
- effectifs pléthoriques dans les classes ;

- reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire ;
- manque de personnel enseignant ;
- taux de redoublement et d'exclusion élevés ;
- encadrement pédagogique peu satisfaisant ;
- personnel administratif insuffisant en quantité et en qualité ;
- inexistence de dépôt de pré-archivage ;
- insuffisance de moyens de communication ;
- surcharge de travail des enseignants du secondaire.
- non application de certaines dispositions de l'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement des DDESFTP.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Le ciblage de la problématique de notre étude passera d'une part, par le choix et la spécification de la problématique, puis d'autre part, par la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Le choix et la spécification de notre problématique d'étude se feront à partir de l'identification des problématiques d'étude possibles qui résultera du regroupement par centres d'intérêt des différents problèmes inventoriés ci-dessus.

#### **A- Identification des problématiques possibles.**

Les différents problèmes inventoriés ci-dessus seront regroupés par centres d'intérêt en vue de dégager les différentes problématiques possibles.

##### **1- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

Ce regroupement est présenté dans le tableau de la page suivante.

**Tableau n°8 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

| N° | Centres d'intérêts                                         | Problèmes spécifiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Problèmes généraux                                         | Problématiques                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Fonctionnement des services                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance d'équipements et de matériel de travail</li> <li>- insuffisance de matériel roulant</li> <li>- personnel administratif insuffisant en quantité et en qualité.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | dysfonctionnement des services                             | problématique de l'amélioration du fonctionnement des services                              |
| 2  | Qualité de l'éducation dans les établissements secondaires | <ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance qualitative du personnel enseignant</li> <li>- effectifs pléthoriques dans les classes</li> <li>- reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire.</li> <li>- manque de personnel enseignant</li> <li>- taux de redoublement et d'exclusion élevés</li> <li>- surcharge de travail des enseignants par les heures de vacation</li> <li>- encadrement pédagogique peu satisfaisant</li> </ul> | insuffisance des prestations des enseignants du secondaire | problématique de l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants du secondaire |
| 3  | Gestion de l'information                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance des moyens de communication</li> <li>- inexistence de dépôt de pré-archivage</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | gestion inefficace de l'information                        | problématique de la gestion de l'information                                                |

Source : résultats de l'état des lieux.

## **2-Présentation des problématiques possibles**

Le tableau ci-dessus nous a permis de dégager trois (3) problématiques qui se présentent comme suit :

- La problématique de l'amélioration du fonctionnement des services de la DDESFTP/A-D ;
- La problématique de la qualité des prestations des enseignants des établissements secondaires publics ;
- La problématique de la gestion de l'information

Face à cette multitude de problématiques identifiées, le choix et la spécification de celle qui doit sous-tendre notre présente étude, s'imposent.

### **B- Choix et spécification de la problématique**

Les divers problèmes relevés à l'état des lieux de notre structure d'accueil laissent apparaître trois différentes problématiques.

Dans l'impossibilité d'embrasser toutes ces problématiques dans le cadre de notre présente étude, nous en avons choisi une qui nous paraît prédominante et dont la résolution permettra d'améliorer la qualité de l'enseignement dans les classes. A la lumière des considérations précédemment évoquées, la problématique que nous avons retenue pour les besoins de notre présent travail est libellée de la façon suivante : « problématique de l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants des établissements secondaires publics ».

Le problème général qui suscite cette problématique est : l'insuffisance des prestations des enseignants des établissements secondaires publics.

Dans le même ordre d'idée, nous avons également ciblé parmi les différents problèmes liés à cette problématique ceux qui nous semblent plus complexes et plus prédominants et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général. Ces problèmes sont au nombre de trois (3) et se présentent comme suit :

Problème spécifique n°1 : insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire

Problème spécifique n°2 : reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire.

Problème spécifique n°3 : effectifs pléthoriques dans les classes

Véritable levier de développement d'un pays, l'éducation mérite une attention particulière de la part de tous les acteurs en général, et des Etats en particulier. En effet, il est incontestable que ceux qui ont reçu l'instruction sont plus productifs que les autres.

Sur ce, l'article 8 de la constitution du 11 décembre 1990 de la République du Bénin stipule : « la personne humaine est sacrée inviolable. L'Etat a l'obligation absolue de la respecter et de la protéger. Il lui garantit un plein épanouissement. A cet effet, il assure à ses citoyens, l'égal accès, à l'éducation, à la culture, à l'information, à la formation professionnelle et à l'emploi ».

Ainsi, l'école doit former des citoyens intellectuellement et moralement équilibrés, armés d'un esprit patriotique et prêts à participer au développement économique, social et culturel de leur pays. Par conséquent, les problèmes liés aux prestations des enseignants doivent être examinés avec minutie

Mais, eu égard à nos observations de stage, il se fait que les conditions nécessaires à un enseignement de qualité font défaut dans les établissements secondaires du Bénin en général et dans ceux des départements de l'Atacora et de la Donga en particulier. En effet, le déficit croissant en enseignants qualifiés contribue à la dégradation progressive de l'accès à la formation et de la qualité de l'éducation. A cela s'ajoutent les conditions matérielles qui ne sont pas toujours réunies pour contribuer à la réalisation efficace des objectifs fixés.

C'est donc dans le but de participer à la résolution de cet ensemble de problèmes liés à cette problématique, que nous avons choisi comme thème : Contribution à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les

établissements secondaires publics : cas des départements de l'Atacora et de la Donga.

Une fois la problématique choisie, les problèmes spécifiques dégagés et le sujet formulé, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes retenus et par voie de conséquence le problème général identifié.

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Dans ce paragraphe, seront abordées les approches génériques pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général. En outre, une synthèse des approches génériques débouchera sur les différentes séquences de résolution de ladite problématique.

### **A- Vision globale de résolution de la problématique**

A cet effet, notre vision globale de résolution de la problématique, sera présentée par rapport au problème général et au regard des problèmes spécifiques s'y rapportant.

#### **1- Vision globale de résolution du problème général**

Le problème général est relatif à l'insuffisance des prestations des enseignants des établissements secondaires publics de l'Atacora et de la Donga.

Il convient de préciser que l'enseignant a pour responsabilité de veiller à faire grandir, à éduquer et à former la personnalité de l'apprenant, à l'aider à donner du sens aux apprentissages scolaires et à sa vie. Il lui incombe de conduire les apprenants à réussir leur vie et se réaliser dans le monde. C'est un droit inaliénable, reconnu par les conventions internationales et les constitutions des Etats.

Cette ambition montre bien la nécessité d'œuvrer pour un enseignement-apprentissage de qualité par la dotation des établissements scolaires en personnels qualifiés, en matériel et infrastructures suffisants et adéquats. Il s'agit là d'une approche générique qui privilégie la mise en œuvre de conditions propices à l'accomplissement efficace de la mission assignée à l'école. Cette approche sera présentée au regard des trois problèmes spécifiques.

## **2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

L'approche générique de résolution des problèmes spécifiques sera abordée, en fonction de chacun des problèmes retenus.

### **a) Approche générique liée au problème spécifique n°1**

Par rapport au problème spécifique relatif à l'insuffisance qualitative du personnel enseignant, il faut souligner qu'au regard de la constitution du 11 décembre 1990 l'éducation et la formation sont des droits reconnus au citoyen. A cet effet, l'Etat doit créer les conditions favorables à une éducation et à une formation de qualité. Cela nécessite des enseignants professionnellement compétents, consciencieux et engagés ; c'est-à-dire des enseignants qualifiés.

Pourtant, il demeure préoccupant de constater, que le manque d'enseignants qualifiés est crucial dans les établissements scolaires. C'est pourquoi la question des formations initiales et continues à l'intention des enseignants du secondaire doit être prise au sérieux en vue de l'atteinte des objectifs fixés. En effet, on constate chez bon nombre de nos enseignants, une légèreté dans les activités proposées ; cela est sans doute dû soit à une insuffisance de préparation des enseignements, à une absence de maîtrise des connaissances ou de culture dans les disciplines enseignées.

Ainsi, la résolution de ce problème nécessitera-t-elle une méthode basée sur la théorie de la planification et de la mise en œuvre des formations et du suivi des enseignants pour renforcer leurs capacités d'intervention.

### **b) Approche générique liée au problème spécifique n°2**

S'agissant du problème spécifique relatif au reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire. Il faut dire que tout métier exige certaines compétences. Le métier d'enseignant paraît plus exigeant puisqu'il s'agit là, de l'éducation et de la formation des citoyens.

Ainsi, le reversement des ACL en ACE dans le sous- secteur de l'enseignement secondaire ne prend en compte ces exigences. Des personnes, sans diplôme académique requis et sans aucune formation initiale, sont devenues des enseignants .Il en est ainsi des agents titulaires de diplômes en sciences juridiques, en sciences économiques, en sociologie, les bacheliers et autres. Ces enseignants, sans niveau requis et certainement sans vocation, ne peuvent que contribuer à la dégradation de la qualité de l'éducation.

Pour résoudre ce problème, il va falloir penser une approche générique basée sur une méthode qui assure une gestion judicieuse du reversement en appliquant les règles et critères en matière de recrutement d'enseignants du secondaire général. En d'autres termes, il s'agit d'affecter, à des tâches administratives, des agents n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire.

### **c) Approche générique liée au problème spécifique n°3**

En ce qui concerne le problème spécifique n° 3, à savoir les effectifs pléthoriques dans les classes, il faut souligner que cela se ressent surtout au niveau des classes du premier cycle. En général, les infrastructures disponibles ne sont pas à la hauteur des demandes. Le système de « classes volantes » a montré ses limites dans ce cas.

Pour résoudre cette situation, il faut penser à une méthode qui privilégie un renforcement des capacités d'accueil des établissements secondaires.

## **B- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique**

### **1- Synthèse des approches génériques identifiées**

Le tableau ci-après, présente une synthèse des différentes approches de résolution des problèmes.

**Tableau n°9 : Synthèse des approches de résolution des problèmes**

| Niveaux spécifiques | Problèmes spécifiques                                                                                                                                  | Approches génériques                                                                                                                                                           |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | <b>Problème spécifique :</b><br>Insuffisance qualitative du personnel enseignant                                                                       | Approche basée sur la théorie de la planification et de la mise en œuvre des formations des enseignants.                                                                       |
| 2                   | <b>Problème spécifique :</b><br>Reversement d'enseignants contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire. | Approche basée sur une méthode de gestion judicieuse du reversement en appliquant les règles et critères en matière de recrutement d'enseignants de l'enseignement secondaire. |
| 3                   | <b>Problème spécifique :</b><br>Effectifs pléthoriques dans les classes                                                                                | Approche basée sur une méthode qui privilégie le renforcement des capacités des établissements secondaires.                                                                    |

Source : conçu sur la base de nos observations de stage

### **2- Séquences de résolution de la problématique**

Cette vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir, peut être restituée, par l'intermédiaire d'une démarche en deux grandes phases, décomposée chacune en étapes :

Phase 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

- ✓ Fixation des objectifs de l'étude par rapport aux problèmes en résolution ;
- ✓ Identification des causes et formulation des hypothèses liées aux problèmes à résoudre ;

- ✓ Constitution du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- ✓ Revue de la littérature ;
- ✓ Méthodologie adoptée.

Phase 2 : Diagnostic et approches de solutions

- ✓ Collecte et traitement de données ;
- ✓ Analyse des données et établissement du diagnostic ;
- ✓ Approches de solutions ;
- ✓ Conditions de mise en œuvre de solutions.

L'étape que nous venons de franchir a permis de définir le cadre institutionnel et physique de notre étude par la présentation des résultats des observations de stage, l'identification de la problématique et de déterminer la vision globale de résolution des problèmes recensés.

Dans le chapitre deuxième, seront développés le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

**CHAPITRE DEUXIEME :**  
**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**  
**AUX CONDITIONS DE MISE EN**  
**ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Le présent chapitre est successivement consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), aux enquêtes de validation des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique de l'étude (section 2).

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude**

Cette section traitera des objectifs de l'étude à la revue de la littérature et de la méthodologie adoptée.

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature**

Ce paragraphe fera l'objet de la fixation des objectifs de l'étude, de l'identification des causes possibles et de la formulation des hypothèses, d'une part, puis de la revue de la littérature, d'autre part.

#### **A- Présentation des objectifs, des causes et des hypothèses de l'étude.**

##### **1- Fixation des objectifs de l'étude**

La présentation des objectifs sera précédée du rappel du problème général et des problèmes spécifiques qui sont les suivants :

- problème général : l'insuffisance des prestations des enseignants du secondaire public ;
- Problème spécifique n°1 : l'insuffisance qualitative du personnel enseignant ;
- Problème spécifique n°2 : le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire.
- Problème spécifique n°3 : les effectifs pléthoriques dans les classes des établissements secondaires.

Au regard de ces différents problèmes, la fixation des objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général retenu, et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi, par le biais de cette étude, est de contribuer à l'amélioration des prestations des enseignants du secondaire.

En ce qui concerne les objectifs spécifiques à atteindre, dans ce cadre, ils sont au nombre de trois à savoir :

Objectif spécifique n°1 : faire des suggestions pour l'organisation des formations et l'encadrement des enseignants.

Objectif spécifique n°2 : faire des propositions pour une gestion appropriée du reversement des agents contractuels locaux (ACL) en agents contractuels de l'Etat (ACE).

Objectif spécifique n°3 : analyser les conséquences des effectifs pléthoriques et proposer des approches de solutions.

La formulation des hypothèses, sur la base des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre, nous servira de piste de recherche.

## **2- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux différents problèmes en résolution**

Les causes et hypothèses de l'étude concernent essentiellement les niveaux d'analyse spécifique. Ainsi, chaque hypothèse est formulée à partir de la cause et du problème de son rang.

Nous précisons que les causes présentées ici ne sont que théoriques, parce que soupçonnées comme étant à la base des problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées, ou infirmées par nos enquêtes.

### **a- Cause et hypothèse liées au problème de l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire**

La cause principale de ce problème est l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants du secondaire. En effet, dans les établissements de l'Atacora et de la Donga, on note un flux important de « nouveaux enseignants » pour la plupart sans qualification professionnelle. Nombreux sont ceux qui n'ont jamais bénéficié d'une formation initiale alors qu'ils exercent le métier il ya plusieurs années. C'est le cas surtout des ACL reversés en ACE ou en voie de l'être. Il faut rappeler que le recrutement des ACL a commencé en 2001-2002. Aussi, les ACE, dès leur recrutement, sont-ils utilisés directement sans une formation initiale adéquate. C'est souvent après plusieurs années d'exercice de la fonction que la formation diplômante est organisée à leur profit. Les rares formations organisées à l'intention des enseignants sur l'approche par compétence sont insuffisantes pour renforcer les capacités de ceux-ci.

Les séances d'animation pédagogique, qui constituent un cadre d'échanges en vue de l'amélioration de la qualité de l'enseignement, sont négligées par les enseignants au profit de la vacation dans les collèges environnants. Et ils sont nombreux, ces enseignants dont les multiples engagements absorbent non seulement leur temps de loisir et de recherche mais aussi et surtout le temps règlementairement prescrit pour les obligations professionnelles. Des enseignants ont plus de 40 heures de cours par semaine alors que les heures règlementaires sont 26 heures pour un professeur adjoint et 24 heures pour un professeur certifié, y compris les heures supplémentaires.

Le suivi des enseignants dans les classes n'est pas efficace. En effet, l'effectif réduit des conseillers pédagogiques et des inspecteurs ne leur permet pas d'encadrer chaque enseignant dans ses classes en parcourant cette pléthore de micro-collèges dont la maigreur des effectifs aurait été naguère un motif suffisant pour prononcer leur fermeture. Toutes ces insuffisances se traduisent,

chez les enseignants par le manque ou l'insuffisance de préparation des enseignements, le non respect du planning des activités pédagogiques, la négligence du travail qui se traduit par l'accumulation des copies jusqu'à la période de calcul des moyennes ou l'appréciation des copies sans clé de correction dûment élaborée, le remplissage des cahiers de textes pour des enseignements non effectués et les retards aux cours, aux réunions de concertation ou dans l'exécution des programmes d'études.

Au regard de ce qui précède, nous estimons que le personnel enseignant des établissements secondaires des départements de l'Atacora et de la Donga est peu qualifié. C'est pourquoi, nous émettons l'hypothèse suivante : l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement explique l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire.

#### **b- Cause et hypothèse liées au problème du reversement d'agents contractuels n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire**

En application du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, les travaux de reversement des agents contractuels locaux ont démarré en juillet 2008 et se poursuivent. Ces agents ont été pour la plupart directement recrutés par les structures administratives, en violation des textes en vigueur en matière du recrutement du personnel dans la fonction publique.

C'est ainsi que dans le sous-secteur de l'enseignement secondaire, le non respect des critères et règles a conduit au recrutement d'agents qui n'ont pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire. En effet, au nombre des agents reversés ou en voie de l'être, plusieurs sont titulaires de diplômes en droit, en économie, en sociologie, du baccalauréat et autres qui, en temps normal, ne sont acceptés pour un recrutement des enseignants du secondaire. Cette situation est particulièrement remarquable dans les départements de l'Atacora et de la Donga.

Dans un secteur aussi sensible qu'est l'éducation, le reversement tel qu'il est conduit ne peut que nuire à sa qualité.

Nous estimons que la cause de ce problème est la gestion inappropriée du reversement. En conséquence, nous émettons l'hypothèse suivante : le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire s'explique par la gestion inappropriée dudit reversement.

### **c- Cause et hypothèse liées au problème des effectifs pléthoriques dans les classes**

Concernant ce problème, la principale cause réside dans les capacités d'accueil limitées des établissements publics d'enseignement secondaire. Le flux d'élèves en provenance du primaire est si important que le nombre d'élèves par classe dépasse la norme qui est de 50. Au premier cycle il y a des classes de plus de 90 élèves et au second cycle on compte jusqu'à 80 élèves par classe dans les chefs-lieux de commune ou d'arrondissement. C'est l'insuffisance des classes qui est à la base de cette situation. A cet effet, nous formulons l'hypothèse suivante : les effectifs pléthoriques dans les classes sont dus à l'insuffisance des infrastructures scolaires.

La problématique, les objectifs, les causes supposées sous-tendre les problèmes et les hypothèses sont consignées dans le tableau de bord de l'étude ci-dessous :

**Tableau n°10 : tableau de bord de l'étude de la problématique de l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants du secondaire**

| Niveaux d'analyse   | Problématique                                                                                                                                         | Objectifs                                                                                                                        | Causes supposées                                                                                                                            | Hypothèses                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau général      | <b>Problème général :</b><br>Insuffisance des prestations des enseignants du secondaire                                                               | <b>Objectif général :</b><br>Contribuer à l'amélioration des prestations des enseignants du secondaire                           | –                                                                                                                                           | –                                                                                                                                                                                                                            |
| Niveaux spécifiques | <b>Problème spécifique n°1 :</b><br>Insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire                                                    | <b>Objectif spécifique n°1:</b><br>Faire des suggestions pour l'organisation des formations et le suivi des enseignants          | <b>Cause spécifique n° 1:</b><br>Inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants du secondaire | <b>Hypothèse spécifique n°1 :</b><br>Insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire est due à l'inexistence d'une politique éducative inefficace de formation et d'encadrement des enseignants du secondaire |
|                     | <b>Problème spécifique n°2 :</b><br>Reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire. | <b>Objectif spécifique n°2:</b><br>Faire des propositions pour une gestion appropriée du reversement                             | <b>Cause spécifique n°2 :</b><br>Gestion inappropriée du reversement dans le sous secteur de l'enseignement secondaire                      | <b>Hypothèse spécifique n°2 :</b><br>Le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire est dû à la gestion inappropriée de ce reversement                  |
|                     | <b>Problème spécifique n°3 :</b><br>Les effectifs pléthoriques dans les classes                                                                       | <b>Objectif spécifique n°3 :</b><br>Identifier les conséquences des effectifs pléthoriques et proposer des approches de solution | <b>Cause spécifique n°3 :</b><br>Insuffisance d'infrastructures et de personnel enseignant                                                  | <b>Hypothèse spécifique n°3 :</b><br>L'Insuffisance d'infrastructures et de personnel enseignant explique les effectifs pléthoriques dans les classes                                                                        |

Source : nos observations de stage

## **B-Revue de littérature**

La recherche documentaire effectuée dans le cadre du présent exercice, nous a amené à consulter des ouvrages à la bibliothèque Patrick VYEIRA de l'ENAM, des textes de lois, des textes réglementaires et documents de stratégies et à parcourir l'internet.

La revue de littérature que nous présentons ci-dessous vise à faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution afin d'aider à mieux cerner les notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème de mémoire. Pour ce faire, nous ferons le point des contributions antérieures sur les concepts essentiels tels que l'éducation, les prestations, la formation, le reversement et le recrutement.

### **1- L'éducation**

Plusieurs définitions ont été données au mot éducation. Mais, nous retiendrons celle de F. Macaire qui écrit dans son ouvrage intitulé « Notre beau métier » que : « L'éducation consiste à guider les tendances héréditaires de l'enfant afin de produire un développement harmonieux. Son but est de tirer le meilleur parti possible de chaque individu, c'est-à-dire de permettre l'actualisation de potentialités innées, dans la mesure où elles contribuent à la perfection de l'ensemble. L'éducation a un second but, c'est de développer des individus qui soient en harmonie avec leur milieu ». A cet effet, il ajoute que l'éducation complète d'un enfant concerne cinq secteurs essentiels de sa personnalité :

- l'éducation physique a pour but de surveiller le développement du corps qui, pendant toute la scolarité de l'enfant est en pleine croissance ;
- l'éducation intellectuelle consiste à éduquer et à affiner le sens, ouvrir et développer l'intelligence, former le jugement, exercer et meubler la mémoire, diriger l'imagination ;

- l'éducation sociale et civique se propose de lui donner l'amour de son village, de sa ville, de son pays, de lui apprendre ses devoirs envers les autres, envers sa patrie et envers la société ;
- l'éducation morale cherche à faire de l'enfant un citoyen honnête, travailleur, loyal, consciencieux ; elle lui inculque le sens du devoir ;
- l'éducation religieuse lui fait connaître ses devoirs envers Dieu et l'entraîne à la pratique de sa volonté.

Aussi, la loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin précise-t-elle à son article 13 que « l'Etat pourvoit à l'éducation de la jeunesse par des écoles publiques ». L'école est donc le lieu formel de formation, d'éducation et d'instruction.

La loi n°2003-17 du 11 décembre 2003 portant orientation de l'éducation nationale en République du Bénin, situe le rôle de l'école en ces termes :

- L'école doit offrir à tous, la possibilité d'appréhender le monde moderne et de transformer le milieu en partant des valeurs culturelles nationales, du savoir, du savoir-faire et du savoir-être endogènes et du patrimoine scientifique universel.
- Elle doit permettre à tous les niveaux, une éducation et une formation permanente, favoriser les spécialisations grâce à une orientation judicieuse qui tienne compte des capacités individuelles et des besoins de la nation.
- L'école doit combattre la médiocrité par la culture de l'excellence tout en sauvegardant l'égalité des chances pour tous. Elle doit former des citoyens intellectuellement et moralement équilibrés, animés d'un esprit patriotique et prêts à participer au développement économique, social et culturel de leur pays. Par conséquent, elle doit avoir pour cadre des infrastructures répondant aux normes d'architectures et être dotée de mobilier, de personnel et de matériels adéquats.

Pour la Banque Mondiale, les revenus augmentent avec le niveau d'instruction et sont plus élevés dans le secteur moderne. Elle note que le développement quantitatif et qualitatif du système éducatif béninois, notamment du primaire constitue une préoccupation des différents gouvernements qui se sont succédé depuis les Etats Généraux de l'Education en 1990. mais, sur la base des études réalisées en 2006 et en 2007, les départements de l'Atacora-Donga et du Mono-Couffo sont les plus défavorisés dans les dotations de personnel enseignant. On y trouve des établissements qui fonctionnent sans enseignants APE ni ACE. Or, la présence d'enseignants vacataires a un effet significatif négatif en ce sens que la réussite au BEPC est plus faible dans les établissements qui comptent une proportion plus grande d'enseignants vacataires (RESEN Bénin 2008 : [www.poledakar.org](http://www.poledakar.org) en date du 11 janvier 2011).

Par ailleurs le Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (2006-2007) fait remarquer que l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire suppose la mise en œuvre de programmes d'enseignement adaptés au profil de l'élève à former, ainsi que le renforcement de l'action pédagogique c'est-à-dire les outils, la formation des personnels enseignants ,et d'encadrement, les évaluation des apprentissages.

## **2- La prestation**

Selon le dictionnaire Le Petit Larousse (2007), ce mot recouvre les sens suivants :

- action de fournir quelque chose, d'exécuter un travail pour s'acquitter d'une obligation légale ou contractuelle ;
- action de prêter serment, de prononcer un serment, de jurer ;
- somme versée au titre d'une obligation sociale ;

Fait pour un acteur, un chanteur, un danseur, un orateur, un sportif, ou tout artiste de se produire en public.

Dans le cadre de notre étude c'est le premier sens qui nous intéresse. Ainsi les prestations d'un enseignant se rapportent à sa responsabilité en tant qu'éducateur. A cet effet, la DIP a, dans le cadre des journées pédagogiques de réflexion et de concertation des enseignants (2010), situé les devoirs de l'enseignant à travers le thème intitulé « la morale professionnelle en milieu scolaire ». Sur ce, l'enseignant a pour responsabilité à faire grandir, à éduquer et à former la personnalité de l'apprenant, à l'aider à donner du sens à ses apprentissages et à sa vie. En un mot, il leur incombe de conduire les apprenants à réussir leur vie, c'est-à-dire répondre à leur choix vocationnel, à découvrir leur mission personnelle et enfin à se réaliser dans le monde.

Camille LAURIN (cité par la DIP dans « Morale professionnelle en milieu scolaire, 2010, page 9) affirme volontiers à propos de la notion de la profession enseignante : « Une tâche définie qui procure un service essentiel à la société, exige une formation spécialisée et un perfectionnement continu, s'effectue d'une grande marge de responsabilité et d'autonomie dans le respect des normes édictées par sa pratique et d'un code éthique normalement formulé par une association professionnelle. En d'autres termes l'acte professionnel est un service indispensable qui requiert la compétence dans un savoir et un savoir faire spécialisés d'une part, et comporte un engagement personnel et une responsabilité sociale d'autre part » En tant que professionnel de l'éducation, certaines qualités doivent caractériser l'enseignant notamment le respect des textes régissant le monde scolaire, l'assiduité et la ponctualité, le goût du travail bien fait, le comportement exemplaire, le développement constant de ses connaissances et compétence par la culture, la pratique de l'auto-évaluation. En définitive, il doit placer l'intérêt de l'apprenant au centre de ses préoccupations afin de l'aider à devenir un citoyen autonome et solidaire, responsable de son environnement et de son avenir.

Ainsi, tout enseignant qui se donne comme conduite l'observance des règles précédentes, constitue un modèle aux yeux de ses pairs, des apprenants et

de toute la communauté scolaire. Ses apprenants sont alors guidés par le souci de réussir et ont l'ambition de se calquer sur ce modèle désormais considéré comme repère pour eux dans le milieu.

## **2- La formation du personnel**

La formation constitue un processus de développement réel des ressources humaines. Former un personnel, c'est mettre en œuvre un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés afin de permettre aux agents de l'organisation d'améliorer leurs connaissances, habiletés et aptitudes en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

Il ne fait aucun doute que l'enseignant bien formé sur le plan professionnel est le produit dont a besoin aujourd'hui le système éducatif béninois pour garantir quelque espoir à la génération montante.

Jean Pierre CITEAU (Gestion des ressources humaines, 1997, page 15) nous enseigne qu'au-delà de l'action transformatrice qu'elle exerce sur l'évolution des compétences des salariés, la formation peut avoir quatre effets majeurs sur le développement de leur potentiel à savoir :

- un effet de sociabilité : la formation crée des possibilités d'échanges et d'expression favorisant la redéfinition des rapports interpersonnels traditionnellement cantonnés dans les relations étroites de travail ;
- un effet d'intégration : l'acquisition de nouvelles connaissances sert de point d'appui aux salariés pour s'insérer dans des situations sociales dont ils étaient exclus auparavant ;
- un effet d'ouverture des systèmes sociaux antérieurs : la formation crée un brassage propice à nouer des rapports entre différents services et unités autrefois cloisonnés ;
- un effet de simulation de l'imaginaire : la formation crée des ruptures avec des habitudes d'action ou de réflexion et élargit l'espace de réflexion.

La définition et la gestion de la formation doivent s'articuler autour d'un plan de formation qui laisse apparaître clairement les objectifs et les moyens pour assurer, dans un horizon donné, la valorisation des compétences et le développement de l'organisation. Pour être efficace, la réalisation d'un plan de formation doit s'appuyer sur une demande scientifique marquée par trois grandes étapes que sont : l'identification des besoins, la définition du plan de formation, son exécution et son évaluation.

Dans son ouvrage intitulé « Management des Services Publics en Afrique, 2008, page 27 », Charles K. DIBY déclare que « la transmission du savoir, du savoir-faire et du savoir-être s'opère dans le cadre de la formation initiale et de la mise en œuvre de politiques de renforcement des capacités ». Il poursuit en ajoutant que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être sont les facteurs déterminants pour optimiser les résultats. Il est alors indispensable de renforcer les capacités opérationnelles des agents de l'organisation en vue de leur qualification professionnelle.

#### **4- Le reversement et le recrutement de personnel**

Dans sa communication sur les reversements et les actes administratifs de gestion de carrières (2010), Jean SOSSOU, le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrières, définit le reversement en ces termes ; « Le reversement est un terme peu usité en matière de gestion des carrières. Il peut être défini comme étant l'opération par laquelle un agent change de cadre d'emploi ou de statut. On distingue le reversement en Agents Permanents de l'Etat et celui en Agents Contractuels de l'Etat ».

Mais c'est le reversement en agents contractuels de l'Etat qui nous intéresse ici. Il a été décidé par le Gouvernement en 2007 pour clarifier la situation administrative de certains agents utilisés sans base juridique claire dans les différents ministères et institutions de l'Etat.

Les personnels concernés sont ceux qui étaient recrutés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et qui sont maintenus au poste à la date du 31 décembre 2007. Leur nombre total au départ était de 28.668 agents.

Après adoption du principe du reversement par le conseil des ministres, l'arrêté n°601/MTF/DC/SGM/DGFP/SA du 1<sup>er</sup> septembre 2008 a été pris pour indiquer les directives à suivre, et une commission présidée par le Ministre du Travail et de la Fonction Publique et composée de représentants du Ministère de l'Economie et des Finances, des Ministères sectoriels et institutions de l'Etat ainsi que les représentants des syndicats en activité dans lesdits ministères.

Concernant le processus du reversement, Jean SOSSOU nous renseigne que « les travaux se font en commissions et se déroulent en deux étapes :

- celle de l'apurement des listes des agents éligibles au reversement sanctionnée par la prise des arrêtés d'éligibilité ;
- et celle d'étude proprement dite des dossiers qui permettent d'élaborer les contrats de travail administratif.

En d'autres termes, il s'agit à l'étape d'apurement, de vérifier si les noms des postulants figurent dans le répertoire du Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Le cas échéant, l'arrêté d'éligibilité est pris et publié ;

A la deuxième étape, le dossier des intéressés est étudié sur pièces (agents retenus dans la première étape) en vue de l'élaboration du projet de contrat. Ce projet est pris et visé par l'autorité compétente puis envoyé dans le circuit des visas financiers tandis que la fiche de renseignements qui est une pièce essentielle du dossier est envoyée au Fichier Unique de Référence en vue de l'enregistrement dans la base de données et l'attribution de numéro matricule ».

La deuxième phase a été lancée à la mi-décembre 2010 et se poursuit à ce jour à raison d'une séance par semaine. Visiblement, la lenteur observée dans le traitement des dossiers est liée à des difficultés inhérentes à toute œuvre humaine. A cet effet, Jean SOSSOU rassure en ces termes :« Sur cet effectif,

17.808 dossiers ont été entièrement traités dans les ateliers, au cours de la première phase, soit un peu plus de la moitié du nombre total.

Pour plus de célérité, des dispositions nouvelles ont été prises au cours de la deuxième phase en vue de corriger les imperfections antérieurement constatées, et apporter des solutions aux nombreux problèmes et aux situations nouvelles enregistrés ».

Le reversement et le recrutement sont des modes de dotation des ressources humaines au profit de l'administration. Parlant de la qualité des ressources humaines, Charles DIBY déclare que les administrations publiques africaines se caractérisent par le peu de qualification des fonctionnaires. Et cette faiblesse prendrait sa source dans le manque de rigueur et de transparence dans le recrutement, l'inadaptation de la formation et le manque de motivation du personnel.

Il convient de retenir que la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin son intégration réussie dans l'entreprise (Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, 1995, page, 83).

L'objectif du recrutement étant d'assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel et les exigences d'un poste, il est une affaire trop sérieuse pour laisser la place à trop d'improvisation. (CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, 1997, page 63). Selon lui, le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales notamment l'identification et la spécification du besoin, la campagne de recrutement et les procédures de sélection, puis l'intégration dans le poste de travail.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

Elle s'articulera autour de deux points essentiels : l'approche empirique (A) et l'approche théorique (B).

### **A- L'approche empirique de l'étude**

Basée sur l'observation, elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

Ainsi, notre approche s'articule autour des étapes ci-après :

#### **1- Objectif de la collecte des données**

Notre enquête a pour objectif, de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés, en vue de la vérification de nos hypothèses de base. De manière spécifique, les enquêtes nous permettront de voir si :

- l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement explique l'insuffisance qualitative du personnel enseignant ;
- le reversement en qualité d'enseignant du secondaire, d'ACL n'ayant pas le diplôme académique requis est dû à la gestion inappropriée du reversement ;
- l'insuffisance d'infrastructures justifie les effectifs pléthoriques dans les classes.

#### **2- Cadre de l'enquête et population ciblée**

Le cadre de notre étude est essentiellement composé de la DDESFTP et des établissements publics de l'enseignement secondaire de l'Atacora et de la Donga. La population mère concernée comprend les chefs d'établissements, les censeurs, les conseillers pédagogiques, le DDESFTP, le DDESFTP adjoint, le chef du service de l'enseignement secondaire et le collaborateur du SOIP, soit

un effectif de cent trente (130) personnes ressources.

### 3- Technique de collecte des données

C'est la technique de sondage qui a été utilisée comme procédé de collecte de données devant permettre de vérifier les hypothèses. Ce sondage est réalisé au moyen d'un questionnaire conçu autour des problèmes spécifiques.

Nous avons aussi réalisé des entretiens avec des responsables pédagogiques des établissements secondaires et de la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle de l'Atacora et de la Donga. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur des préoccupations relatives à la qualité de l'enseignement secondaire.

### 4- Echantillonnage

L'enquête a été effectuée auprès d'un échantillon de cinquante (50) personnes ressources.

### 5-Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, nous avons conçu notre questionnaire essentiellement par rapport aux questions fondamentales dont les réponses permettront de vérifier les hypothèses. Ces questions fondamentales se présentent comme suit :

#### ✓ Question n°1 liée au problème spécifique n°1

L'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire s'explique par :

- l'insuffisance de la dotation budgétaire du ministère .....
- l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants .....
- autre cause.....

✓ **Question n°2 liée au problème spécifique n°2**

Le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire est dû à :

- une gestion inappropriée du reversement des ACL en ACE.....
- la volonté de doter les établissements du secondaire en personnel enseignant.....
- autre cause (à préciser).....

✓ **Question n°3 liée au problème spécifique n°3**

Les effectifs pléthoriques dans les classes du secondaire s'expliquent par :

- l'insuffisance des infrastructures scolaires .....
- l'insuffisance du personnel enseignant .....
- les succès massifs aux examens du CEP.....

**6- Techniques de dépouillement et de présentation des données**

Les données recueillies, par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, sont dépouillées de façon manuelle. Les résultats d'enquêtes sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques. C'est donc dire que la méthode d'analyse utilisée est la méthode descriptive. Les résultats obtenus permettront de vérifier les hypothèses émises et de tirer les conclusions qui s'imposent.

**B- Dimension théorique de la méthodologie de l'étude**

Il s'agira ici de retenir les outils de vérification des hypothèses formulées par rapport aux trois problèmes spécifiques à savoir :

- l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire ;

- le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire ;
- les effectifs pléthoriques dans les classes.

### **1- Choix théorique lié à l'insuffisance qualitative du personnel enseignant**

L'approche théorique qui sera finalement retenue pour analyser ce problème, consiste à proposer la planification et la mise en œuvre rigoureuse d'une politique de formation et d'encadrement des enseignants afin de les outiller à mieux s'acquitter leur mission en vue de l'atteinte de meilleurs résultats.

Au regard de l'importance que revêt ce problème, sera retenue la réponse dont le poids est le plus élevé pour vérifier l'hypothèse concernée.

### **2- Choix théorique lié au problème spécifique n° 2**

Pour résoudre le problème du reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire, nous retiendrons l'approche théorique visant à proposer une gestion judicieuse du reversement par l'application des règles et critères régissant le recrutement d'enseignants du secondaire.

La réponse dont le poids est le plus élevé sera retenue comme seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse.

### **3- Choix théorique lié au problème spécifique n°3**

L'approche théorique retenue ici est celle visant à proposer la prise de mesures permettant une amélioration des capacités d'accueil des établissements scolaires, face à l'accroissement des effectifs des élèves du fait de la gratuité de l'éducation au primaire et de la prise de conscience des populations sur les bienfaits de l'école.

Pour vérifier l'hypothèse liée à au problème spécifique n°3, sera retenue toute réponse dont le poids est le plus élevé.

## **Section 2: Des enquêtes de validation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Sur la base des enquêtes de vérification des hypothèses (Paragraphe I), des suggestions seront faites en vue d'endiguer les problèmes identifiés (Paragraphe II).

### **Paragraphe 1 : Enquêtes et validation des hypothèses**

La collecte de données au cours de notre enquête ne s'est pas faite sans difficultés (A), mais, c'est à la lumière de la présentation et de l'analyse des résultats obtenus (B) que l'étendue de celles-ci peut être déterminée.

#### **A- Collecte des données, difficultés rencontrées et limites**

L'examen de cette partie se fera, à travers la préparation et la réalisation des enquêtes (1) et la mise en évidence des difficultés (2)

##### **1- Préparation et réalisation de l'enquête**

Il convient de rappeler que nos consultations sont basées sur un échantillon composé de cinquante (50) personnes ressources. Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce qu'une seule question soit posée par problème spécifique. Tandis que les entretiens ont été effectués tout au long de notre stage, l'administration du questionnaire s'est déroulée du 8 novembre au 8 décembre 2010.

##### **2- Difficultés rencontrées et limites des données**

La principale difficulté a résidé dans l'éloignement de notre lieu de stage par rapport au lieu de résidence de notre directeur de mémoire. De plus, la

collecte des données statistiques a été rendue difficile par une panne des ordinateurs de certains services dont le SSGI. Nous avons dû alors exploiter les différentes fiches statistiques pour en faire des synthèses. Cependant, ces difficultés n'entachent en rien la fiabilité des données recueillies.

## **B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses**

A l'issue de la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête et de la vérification des hypothèses, nous établirons le diagnostic qui nous permettra de trouver les solutions appropriées aux différents problèmes posés.

### **1-Présentation et analyse des résultats de l'enquête**

Les résultats des enquêtes réalisées seront présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique en résolution. A l'aide du questionnaire, toutes les informations recueillies sont exploitables soit un taux de 100% de l'échantillon.

#### **a- Présentation et analyse des résultats par rapport à l'insuffisance qualitative du personnel enseignant (problème spécifique n°1)**

Notre préoccupation essentielle, en qui concerne ce problème, est de comprendre ce qui explique fondamentalement l'insuffisance qualitative du personnel enseignant. Les réponses obtenues se présentent comme suit :

- 48 personnes enquêtées, soit 96%, ont répondu que l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants est à la base de l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire ;
- 02 personnes, soit 04 %, estiment que l'insuffisance de la dotation budgétaire du ministère explique l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire ;
- aucune autre cause n'a été proposée

Ces résultats sont repris dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 11 : Point des réponses à la question n°1**

| Modalités                                                                                    | Nombre d'observations | Fréquences relatives |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Insuffisance de la dotation budgétaire du ministère                                          | 02                    | 04 %                 |
| Inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants | 48                    | 96 %                 |
| Autres causes                                                                                | Néant                 | Néant                |
|                                                                                              | 50                    | 100 %                |

Source : nos enquêtes

De l'analyse des résultats, il ressort que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°1, est l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants du secondaire.

**b- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire**

A la question de savoir ce qui expliquerait le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire, les résultats se présentent ainsi qu'il suit :

- 38 personnes, soit 76% de l'échantillon, ont estimé que c'est la gestion inappropriée du reversement qui en est la cause
- 12 personnes, soit 24% pensent que c'est la volonté de doter les établissements d'enseignement secondaire en personnel enseignant ;
- aucune autre cause n'a été proposée

**Tableau n° 12 : Point des réponses à la question n° 2**

| Modalités                                                                             | Nombre d'observations | Fréquences relatives |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Volonté de doter les établissements d'enseignement secondaire en personnel enseignant | 12                    | 24%                  |
| Gestion inappropriée du reversement                                                   | 38                    | 76 %                 |
| Autre cause                                                                           | Néant                 | Néant                |
|                                                                                       | 50                    | 100%                 |

Source : nos enquêtes

**c- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport aux effectifs pléthoriques dans les classes**

Le tableau ci-dessous indique les points de vue des 50 personnes enquêtées par rapport aux effectifs pléthoriques dans les classes.

**Tableau n° 13: Point des réponses à la question n° 3**

| Modalités                                  | Nombre d'observations | Fréquences relatives |
|--------------------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Succès massifs aux examens du CEP          | 5                     | 10 %                 |
| Insuffisance des infrastructures scolaires | 40                    | 80 %                 |
| Insuffisance du personnel enseignant       | 5                     | 10 %                 |
|                                            | 50                    | 100 %                |

Source : nos enquêtes

Ainsi, on note que :

- 05 personnes, soit 10%, ont répondu que les succès massifs aux examens du CEP justifient les effectifs pléthoriques dans les classes ;
- 40 personnes, soit 80%, estiment que l'insuffisance des infrastructures explique la pléthore des élèves dans les classes ;
- et 05 enquêtés, soit 10%, pensent que c'est l'insuffisance du personnel enseignant qui est à la base d'une telle situation.

## **2- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Pour l'obtention de bons résultats, la vérification des hypothèses doit précéder l'établissement du diagnostic.

### **a- Vérification des hypothèses**

La vérification consiste à apprécier le degré de validation des hypothèses, à partir de l'analyse des données d'enquêtes, pour finalement établir le diagnostic.

Pour y parvenir, nous vérifierons hypothèse par hypothèse.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base du problème de l'insuffisance qualitative du personnel enseignant, nous avons fixé comme seuil de décision que toute réponse qui aura un poids élevé sera maintenue.

Les données quantitatives, qui ont servi de base à notre analyse, ont révélé que l'insuffisance qualitative du personnel enseignant est due à l'inexistence d'une politique efficace de formation et de suivi des enseignants du secondaire

- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Il ressort des données recueillies lors de nos enquêtes que la gestion du reversement au secondaire est un handicap au développement de l'éducation dans les établissements de l'Atacora et de la Donga en particulier.

D'où la confirmation de notre hypothèse selon laquelle le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire, s'explique par une gestion inappropriée dudit reversement.

- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Il a été retenu que la réponse qui aura le poids le plus élevé sera retenue. Ainsi, à l'issue de l'enquête, 40 personnes, soit 80%, ont répondu que c'est l'insuffisance des infrastructures scolaires qui est à la base de la pléthore des élèves dans les salles de classes ; ce qui confirme notre hypothèse.

### **b- Etablissement du diagnostic**

Le diagnostic, comme la plupart des points abordés, sera établi en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1, nous permet de retenir définitivement que l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire s'explique par l'inexistence d'une politique efficace de formation et de suivi des enseignants.

- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°2

Au regard des résultats, l'hypothèse n°2 est vérifiée. Ainsi, nous retenons définitivement que le reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire s'explique par une gestion inappropriée dudit reversement.

- Élément de synthèse du diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification de l'hypothèse n° 3, nous fait retenir définitivement que les effectifs pléthoriques dans les classes s'expliquent par l'insuffisance des infrastructures scolaires.

La connaissance des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques et l'établissement du diagnostic permettent à présent de proposer les conditions d'éradication de ces causes, afin d'aboutir à notre objectif général.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Dans le but de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants du secondaire, nous voudrions proposer quelques solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

### **A- Approches de solutions**

Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances relevées. Nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les établissements secondaires. Il s'agit en fait de renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses.

#### **1- Approches de solutions au problème de l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire**

Le diagnostic révèle que ce problème s'explique par l'inexistence d'une politique efficace de formation et d'encadrement des enseignants du secondaire. Il faudra donc redynamiser toutes les structures de formation et d'encadrement des enseignants en les dotant de ressources humaines, financières et matérielles adéquates. Pour ce faire l'enseignement secondaire, qui est une suite logique du cours primaire, doit être également déclaré comme priorité de l'Etat. Des négociations doivent être entreprises auprès des partenaires techniques et financiers pour obtenir leur appui dans ce sous-secteur.

C'est une évidence que la plupart des enseignants en poste dans les établissements secondaires depuis des années sont sans qualification

professionnelle. Et pourtant, pour tout recrutement dans l'enseignement, la qualification professionnelle des enseignants doit être une exigence comme l'est le métier d'enseignant. Par conséquent, la création d'écoles normales supérieures complémentaires et leur dotation en ressources humaines, financières et matérielles s'avèrent nécessaires, en vue de la formation d'une pépinière d'enseignants qualifiés.

Il est révélé que l'encadrement des enseignants du secondaire n'est pas assuré. Sur le terrain, l'effectif réduit des conseillers pédagogiques et leurs charges ne favorisent pas un encadrement de qualité. Il convient alors de doter chaque DDESFTP de personnel d'encadrement suffisant.

En outre, l'octroi des heures de vacation nécessite une réglementation pour éviter une surcharge de travail des professeurs qui, de ce fait, deviennent inefficaces.

## **2- Approches de solutions au problème du reversement d'agents contractuels locaux n'ayant pas le diplôme académique requis pour l'enseignement secondaire.**

Le diagnostic posé nous renseigne que ce problème est engendré par une gestion inappropriée du reversement des ACL en ACE. Il est à rappeler que les ACL ont été recrutés par les administrations scolaires au mépris des règles et critères qu'exige le recrutement d'enseignants. Ainsi, les ACL reversés qui n'ont pas le diplôme académique requis pour l'enseignement doivent être utilisés à d'autres fins. Les nominations, en qualité de comptables dans les CEG, des titulaires de diplômes en économie ou en comptabilité s'inscrivent d'ailleurs dans ce sens. De même, les juristes, les sociologues et autres pourront servir en qualité d'agents administratifs en lieu et place des enseignants qualifiés qui ont pris d'assaut ces postes.

En ce qui concerne les bacheliers, il faudrait très tôt soit programmer des formations modulaires accélérées à leur intention soit les redéployer à l'enseignement primaire puisque leurs contrats indiquent clairement qu'ils sont reversés en qualité d'élèves instituteurs. Une autre alternative va consister à leur mise en formation dans les écoles supérieures pour l'obtention du BAPES ou du CAPES.

### **3- Approches de solutions au problème des effectifs pléthoriques dans les classes du secondaire**

Sur la base du diagnostic, il est révélé que les effectifs pléthoriques dans les classes s'expliquent par l'insuffisance des infrastructures et du manque du personnel enseignant. Cette situation appelle la prise de mesures urgentes en vue d'améliorer la qualité de l'éducation en termes d'infrastructures adéquates et de recrutement d'enseignants qualifiés pour faire face à l'accroissement des effectifs des élèves. L'influence de certains politiciens qui conduit à accorder la création de « micro-collèges » non autorisés par le conseil consultatif national devra cesser pour permettre la concentration des actions sur les problèmes pertinents.

La promotion des établissements privés pourra accroître leurs capacités d'accueil et contribuer à régler partiellement la pléthore des élèves dans classes. Sur ce, la concrétisation de la mesure d'octroi de subventions aux établissements privés est vivement souhaitée.

De même, des négociations doivent être entreprises avec les partenaires techniques et financiers.

### **B- Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre effective des solutions que nous préconisons aux problèmes identifiés nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions.

A cet effet, nos recommandations iront à l'endroit du pouvoir exécutif, et plus spécifiquement du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, des responsables pédagogiques et des enseignants.

### **1- Recommandations à l'endroit du pouvoir exécutif**

- recruter en nombre suffisant le personnel d'encadrement ;
- déclarer l'enseignement secondaire général comme priorité à l'instar de l'enseignement primaire;
- Planifier la création des établissements publics ;
- doter de moyens adéquats les structures chargées d'assurer l'encadrement et le contrôle de l'action pédagogique. ;
- créer des postes de spécialistes de l'éducation et de la psychologie dans l'administration scolaire ;
- créer le corps des conseillers pédagogiques du secondaire afin de doter les DDESFTP de personnel d'encadrement compétent et en nombre suffisant ;
- créer une direction régionale de l'inspection pédagogique au niveau du septentrion ;
- augmenter les capacités d'accueil des collèges et lycées des chefs-lieux de communes et d'arrondissements ;
- désengorger les CEG1 de Natitingou et de Djougou par la création d'un quatrième collège dans chacune de ces deux villes.

### **2- Recommandations à l'endroit des responsables pédagogiques et administratifs**

- collaborer davantage avec les associations des parents d'élèves et les organisations syndicales pour le rayonnement effectif des établissements, du travail et de la conduite des apprenants ;

- veiller à la tenue effective et régulière des activités d'animation pédagogique ;
- sensibiliser les enseignants sur les innovations pédagogiques et les accompagner dans la mise en œuvre des nouveaux moyens d'enseignement ;

### **3- Recommandations à l'endroit des enseignants**

Ces recommandations se réfèrent aux règles de bonne conduite liées à l'exercice de la fonction enseignante. L'enseignement étant un sacerdoce, nous exhortons nos enseignants à cultiver en eux la conscience professionnelle. A cet effet, l'enseignant doit :

- être assidu, ponctuel au cours et prompt dans la réalisation des différentes tâches pédagogiques assignées ;
- maintenir et développer les bonnes relations interprofessionnelles.

## **CONCLUSION GENERALE**

Le droit à une éducation de qualité est un droit universellement reconnu et protégé. Pour cela nous affirmons avec Nelson MANDELA que les enfants représentent « le point de convergence de nos espoirs, notre seul lien avec l'avenir. Chacun d'eux se trouve doté de droits dont le droit au respect et à la reconnaissance de sa dignité. Chacun d'eux mérite de prendre le meilleur départ dans la vie, de faire les meilleures études possibles, d'avoir l'occasion de développer tout son potentiel et la possibilité de participer de façon fructueuse à la vie de sa communauté ». Et à Jean BODIN ( Le personnel communal , 1974, Paris, Edition Berger, page 56) de nous rappeler qu' « il n'y a de richesse que d'hommes ». Le rôle de l'éducation est déterminant dans le développement d'une nation. L'éducation assure la formation de l'homme en lui donnant les connaissances, les compétences, les habitudes et les attitudes qu'il utilisera pour accroître la richesse et la productivité, pour transformer son milieu. Autrement dit, l'épanouissement du citoyen contribue à l'harmonie de la vie en société.

Au regard de ce qui précède, nous pensons que le sous -secteur de l'enseignement secondaire se porte mal en raison de l'insuffisance du personnel enseignant qualifié et d'infrastructures. Ces problèmes particulièrement sensibles dans les collèges et lycées de l'Atacora et de la Donga ont pour causes la rareté des formations et l'inefficacité de l'encadrement des enseignants, la mauvaise gestion du reversement et le manque de gestion prévisionnelle des effectifs des élèves.

Quelle position, notre pays, longtemps reconnu comme « quartier latin d'Afrique », occupe t-il aujourd'hui sur le plan intellectuel ? Des problèmes de notre système éducatif nous éloignent de plus en plus de cet idéal.

Ainsi, pour le développement de notre nation qui se veut prospère, la recherche de voies et moyens s'avère nécessaire pour garantir à tous les enfants, sans aucune forme d'exclusion, une éducation de qualité. A cet effet, nous avons voulu contribuer à l'efficacité de notre système éducatif en formulant quelques recommandations à l'endroit des gouvernants, des responsables

pédagogiques et administratifs à divers niveaux, aux enseignants et aux parents. En effet chacun est appelé à jouer efficacement son rôle pour redynamiser le système éducatif en vue de former une relève de qualité.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

CITEAU, J-P. (1997) : « Gestion des ressources humaines », Editions Armand COLIN, Paris, 115 pages.

KOFFI DIBY, C. (2007) : « Management des services publics en Afrique », Editions CEDA-NEI, Abidjan, 172 pages.

MACAIRE, F. (1979): « Notre beau métier », Editions Saint- Paul, Paris, 488 pages.

PERETTI, J-M. (1998): « Gestion des ressources humaines » ; 7è édition, Paris, 285 pages.

### **Lois et textes réglementaires**

- Loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin.
- Loi n°2003-17 du 11 novembre 2003 portant orientation de l'éducation nationale en République du Bénin ;
- Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat.
- Décret n°2007-441 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la formation Technique et Professionnelle.
- Arrêté n°179/MENRS/CAB/DC/SGM/DRH du 13 décembre 2000 portant attributions et modalités de nomination des responsables pédagogiques , administratifs et financiers des établissements des enseignements secondaires général, technique et professionnel.
- Arrêté n° 098/MEPS/CAB/DC/DES/SP du 3 décembre 2002 portant normes de référence de création des postes de censeurs, censeurs adjoints, surveillants généraux, surveillants généraux adjoints et gestionnaires comptables ainsi que la charge horaire hebdomadaire

d'enseignement des personnels administratifs et pédagogiques des établissements publics d'enseignement général.

- Arrêté n°56 /MESFTP/DC/SGM/DDESFTP/SA du 4 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement des directions départementales de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle.

**Autres documents :**

- Ministères en charge de l'éducation, « Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education : 2006-2015,2007, Cotonou, 227 pages.
- La DIP, (2010) ; « La morale professionnelle en milieu scolaire », thème des journées pédagogiques de réflexion et de concertation des enseignants, rentrée scolaire 2010-2011.
- la DIP, (2009) :« Comment dynamiser l'animation pédagogique dans les établissements d'enseignement secondaire ? » thème des journées pédagogiques de réflexion et de concertation des enseignants, rentrée scolaire 2009-2010.

**Webographie :**

- Banque Mondiale, (2008) : « Le système éducatif béninois ». [www.poledakar.org/IGM/pdf/RESEN\\_benin\\_2008](http://www.poledakar.org/IGM/pdf/RESEN_benin_2008) en date du 11 janvier 2011.

**ANNEXES**

## **Annexe n° 1**

### **Guide d'entretien**

**Cibles**: Le DDESFTP A-D, le Directeur Adjoint, le C/SES, le collaborateur du SOIP, les Chefs d'établissement, les censeurs, les conseillers pédagogiques.

Mesdames/Messieurs,

Dans le cadre de notre formation en management des services publics (MSP) au cycle II de l'ENAM, nous entreprenons des recherches sur le thème : **contribution à l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants des établissements secondaires publics : cas des départements de l'Atacora et de la Donga.**

A cet effet, nous vous prions de contribuer à ce travail en nous accordant un entretien.

L'entretien durera 15 minutes

Merci pour votre compréhension.

#### **Piste d'entretien :**

1- La plupart des enseignants du secondaire ont-ils la qualification professionnelle ou le diplôme requis ?

Sinon quelles sont les conséquences d'une telle situation ?

2- Quelles sont les règles et critères exigés pour être recruté enseignant du secondaire ?

3- qu'est ce qui peut justifier le reversement d'ACL n'ayant pas le diplôme requis pour l'enseignement secondaire général ?

4- Qu'est-ce qui peut expliquer l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du, secondaire ?

L'effectif du corps de contrôle et d'encadrement est-il suffisant et bien formé pour accomplir efficacement sa mission ?

- 1- Quelles appréciations faites-vous du rendement scolaire des établissements secondaires ?
- 2- Qu'est-ce qui explique les taux de redoublement et d'exclusion élevés dans les établissements ?
- 3- Que dites-vous du harcèlement sexuel dans les collèges et lycées ?
- 4- Qu'est-ce qui explique les effectifs pléthoriques dans les classes ?
- 5- Quelles appréciations faites-vous du comportement des enseignants du secondaire ?
- 6- Que suggérez-vous pour améliorer la qualité les prestations des enseignants

## **Annexe n°2**

### **Questionnaire d'enquête**

**Cibles** : Echantillon de 50 personnes de la population mère composée des responsables pédagogiques de la Direction et des établissements secondaires.

Mesdames/Messieurs,

Dans le cadre de notre formation en management des services publics (MSP) au cycle II de l'ENAM, nous entreprenons des recherches sur le thème : **contribution à l'amélioration de la qualité des prestations des enseignants des établissements secondaires publics : cas des départements de l'Atacora et de la Donga**

Nous vous prions de contribuer à ce travail en répondant à nos questions. A cet effet, cochez la case qui convient.

#### **Question liée au problème spécifique n°1**

L'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire s'explique par :

- l'insuffisance de la dotation budgétaire du ministère .....
- l'inexistence d'une politique éducative efficace de formation et d'encadrement des enseignants .....
- autre cause.....

#### **Question liée au problème spécifique n°2**

Le reversement, en qualité d'enseignants du secondaire, des ACL n'ayant pas le diplôme requis est dû à :

- une gestion inappropriée du reversement des ACL en ACE. ....
- la volonté de doter les établissements du secondaire en personnel enseignant.....
- autre cause (à préciser).....

**Question liée au problème spécifique n°3**

Les effectifs pléthoriques dans les classes du secondaire s'expliquent par :

- l'insuffisance des infrastructures scolaires .....
- l'insuffisance du personnel enseignant .....
- les succès massifs aux examens du CEP .....

### **Annexe n° 3**

#### **Liste des établissements secondaires publics des départements de l'Atacora et de la Donga. Année 2010-2011**

Département : Atacora

| N° d'ordre                 | Etablissements | Nombre de cycles |
|----------------------------|----------------|------------------|
| <b>Commune de Boukombé</b> |                |                  |
| 1                          | CEG Boukombé   | 2                |
| 2                          | CEG Korontière | 1                |
| 3                          | CEG Manta      | 1                |
| <b>Commune de Cobly</b>    |                |                  |
| 4                          | CEG Cobly      | 2                |
| 5                          | CEG Datori     | 1                |
| 6                          | CEG Kountori   | 1                |
| 7                          | CEG Tapoga     | 1                |
| <b>Commune de Kérou</b>    |                |                  |
| 8                          | CEG Kérou      | 2                |
| 9                          | CEG Brignamaro | 1                |
| 10                         | CEG Firou      | 1                |
| <b>Commune de Kouandé</b>  |                |                  |
| 11                         | CEG Kouandé    | 2                |
| 12                         | CEG Birni      | 1                |

|                              |                                                 |   |
|------------------------------|-------------------------------------------------|---|
| 13                           | CEG Guilmaro                                    | 1 |
| 14                           | CEG Marcellin GABA                              | 1 |
| 15                           | CEG Chabicouma                                  | 1 |
| 16                           | CEG Tannakpa                                    | 1 |
| 17                           | CEG Oroukayo                                    | 1 |
| 18                           | CEG Fô-Tancé                                    | 1 |
| <b>Commune de Matéri</b>     |                                                 |   |
| 19                           | CEG Matéri                                      | 2 |
| 20                           | CEG Dassari                                     | 2 |
| 21                           | CEG Gouandé                                     | 1 |
| 22                           | CEG Tantéga                                     | 1 |
| 23                           | CEG Nodi                                        | 1 |
| 24                           | CEG Porga                                       | 1 |
| <b>Commune de Natitingou</b> |                                                 |   |
| 25                           | CEG 1 Natitingou                                | 2 |
| 26                           | CEG 2 Natitingou                                | 2 |
| 27                           | Lycée des Jeunes Filles de Natitingou           | 2 |
| 28                           | Lycée Militaire des Jeunes Filles de Natiringou | 2 |
| 29                           | CEG Perma                                       | 2 |
| 30                           | CEG 3 Natitingou                                | 1 |

|                                |                  |   |
|--------------------------------|------------------|---|
| 31                             | CEG Kotopounga   | 1 |
| 32                             | CEG Yarikou      | 1 |
| <b>Commune de Péhunco</b>      |                  |   |
| 33                             | CEG Péhunco      | 2 |
| 34                             | CEG Tobré        | 1 |
| 35                             | CEG Gnémasson    | 1 |
| 36                             | CEG Tonri        | 1 |
| 37                             | CEG OUassa-Marou | 1 |
| <b>Commune de Tanguiéta</b>    |                  |   |
| 38                             | CEG Tanguiéta    | 2 |
| 39                             | CEG Taïacou      | 1 |
| 40                             | CEG Tanougou     | 1 |
| <b>Commune de Toucountouna</b> |                  |   |
| 41                             | CEG Toucountouna | 2 |
| 42                             | CEG Kouarfa      | 1 |
| 43                             | CEG Tampégré     | 1 |

Département : Donga

| N° d'ordre                | Etablissements | Nombre de cycles |
|---------------------------|----------------|------------------|
| <b>Commune de Bassila</b> |                |                  |
| 1                         | CEG Bassila    | 2                |
| 2                         | CEG Alédjo     | 2                |

|    |                  |   |
|----|------------------|---|
| 22 | CEG Pélébina     | 1 |
| 23 | CEG Bougou       | 1 |
| 24 | CEG Donga        | 1 |
| 25 | CEG Kpatougou    | 1 |
|    | Commune de Ouaké |   |
| 26 | CEG Ouaké        | 2 |
| 27 | CEG Sèmèrè       | 2 |
| 28 | CEG Dompago      | 1 |
| 29 | CEG Komdè        | 1 |
| 30 | CEG Tchalinga    | 1 |
| 31 | CEG Gbaou        | 1 |
| 32 | CEG Agué-Garba   | 1 |

---

---

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                          |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| IDENTIFICATION DU JURY.....                                                                                              | i        |
| DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'AUTEUR DU MEMOIRE.....                                                                     | ii       |
| Dédicace .....                                                                                                           | iii      |
| Remerciements .....                                                                                                      | iv       |
| Liste des sigles et abréviations.....                                                                                    | v        |
| Liste des tableaux.....                                                                                                  | vi       |
| Résumé.....                                                                                                              | vii      |
| SOMMAIRE .....                                                                                                           | ix       |
| <b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>                                                                                       | <b>1</b> |
| <b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE<br/>STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b> | <b>5</b> |
| Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....                                                      | 6        |
| Paragraphe 1 : Présentation de la DDESFTP de l'Atacora et de la Donga .....                                              | 6        |
| A- Missions et attributions de la DDESFTP A-D .....                                                                      | 7        |
| B- Organisation et fonctionnement de la DDESFTP, des CEG et lycées de<br>l'Atacora et de la Donga .....                  | 8        |
| 1- Organisation et fonctionnement de la DDESFTP.....                                                                     | 8        |
| 2- Organisation et fonctionnement des CEG et lycées .....                                                                | 12       |
| Paragraphe 2 : Etats des lieux et inventaire .....                                                                       | 14       |
| A-Etat des lieux .....                                                                                                   | 14       |
| B- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....                                                                      | 19       |
| 1- Inventaire des atouts.....                                                                                            | 19       |
| 2- Inventaire des problèmes.....                                                                                         | 19       |
| Section 2 : Ciblage de la problématique .....                                                                            | 20       |

|                                                                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....                                                            | 20        |
| A-Identification des problématiques possibles .....                                                                       | 20        |
| 1- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....                                                                  | 20        |
| 2- Présentation des problématiques possibles.....                                                                         | 22        |
| B- Choix et spécification de la problématique .....                                                                       | 22        |
| Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la<br>problématique spécifiée.....                     | 24        |
| A-Vision globale de résolution de la problématique .....                                                                  | 24        |
| 1- Vision globale de résolution du problème général .....                                                                 | 24        |
| 2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....                                                            | 25        |
| a) Approche générique liée au problème spécifique n°1 .....                                                               | 25        |
| b) Approche générique liée au problème spécifique n°2 .....                                                               | 26        |
| c) Approche générique liée au problème spécifique n°3 .....                                                               | 26        |
| B- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution<br>de la problématique .....                  | 27        |
| 1- Synthèse des approches génériques identifiées .....                                                                    | 27        |
| 2- Séquences de résolution de la problématique .....                                                                      | 27        |
| <b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS<br/>DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</b>           | <b>29</b> |
| Section 1 : cadre théorique et méthodologie de l'étude .....                                                              | 30        |
| Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude a la revue de la littérature.....                                                 | 30        |
| A-Présentation des objectifs, des causes et des hypothèses de l'étude. ....                                               | 30        |
| 1- Fixation des objectifs de l'étude .....                                                                                | 30        |
| 2- Identification des causes possibles et formulation des hypothèses liées aux<br>différents problèmes en résolution..... | 31        |

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| a- Cause et hypothèse liées au problème de l'insuffisance qualitative du personnel enseignant du secondaire :.....                          | 32 |
| b- Cause et hypothèse liées au problème du reversement, en qualité d'enseignants du secondaire, d'ACL n'ayant pas le diplôme requis : ..... | 33 |
| c- Cause et hypothèse liées au problème des effectifs pléthoriques dans les classes : .....                                                 | 34 |
| B- Revue de la littérature.....                                                                                                             | 36 |
| 1- L'éducation .....                                                                                                                        | 36 |
| 2- La prestation .....                                                                                                                      | 38 |
| 3- La formation du personnel.....                                                                                                           | 40 |
| 4- Le reversement et le recrutement de personnel.....                                                                                       | 36 |
| Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....                                                                                                    | 44 |
| A-L'approche empirique de l'étude.....                                                                                                      | 44 |
| 1- Objectif de la collecte des données.....                                                                                                 | 44 |
| 2- Cadre de l'enquête et population ciblée.....                                                                                             | 44 |
| 3- Technique de collecte des données .....                                                                                                  | 45 |
| 4- Echantillonnage.....                                                                                                                     | 45 |
| 5- Conception du questionnaire.....                                                                                                         | 45 |
| 6-Techniques de dépouillement et de présentation des données.....                                                                           | 46 |
| B- Dimension théorique de la méthodologie de l'étude. ....                                                                                  | 47 |
| 1- Choix théorique lié à l'insuffisance qualitative du personnel enseignant.....                                                            | 47 |
| 2- Choix théorique lié au problème spécifique n° 2 .....                                                                                    | 47 |
| 3- Choix théorique lié au problème spécifique n°3.....                                                                                      | 47 |
| Section 2: Des enquêtes de validation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions .....                                    | 48 |

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Paragraphe 1 : Enquêtes et validation des hypothèses.....                                                                                                              | 48 |
| A-Collecte des données, difficultés rencontrées et limites .....                                                                                                       | 48 |
| 1- Préparation et réalisation de l'enquête.....                                                                                                                        | 48 |
| 2- Difficultés rencontrées et limites des données .....                                                                                                                | 48 |
| B-Présentation et analyse des résultats de l'enquête et vérification des<br>hypothèses .....                                                                           | 49 |
| 1-Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....                                                                                                             | 49 |
| a- Présentation et analyse des résultats par rapport à l'insuffisance qualitative<br>du personnel enseignant (problème spécifique n°1) .....                           | 49 |
| b-Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport au<br>versement, en qualité d'enseignant du secondaire, des ACL n'ayant pas le<br>diplôme requis..... | 50 |
| c- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport aux effectifs<br>pléthoriques dans les classes .....                                                 | 51 |
| 2- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....                                                                                                     | 52 |
| a- Vérification des hypothèses.....                                                                                                                                    | 52 |
| b- Etablissement du diagnostic .....                                                                                                                                   | 53 |
| Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre..                                                                                            | 54 |
| A-Approches de solutions .....                                                                                                                                         | 54 |
| 1-Approches de solutions au problème de l'insuffisance qualitative du<br>personnel enseignant du secondaire .....                                                      | 54 |
| 2- Approches de solutions au problème du versement, d'ACL n'ayant pas le<br>diplôme requis, en qualité d'enseignants du secondaire.....                                | 55 |
| 3-Approches de solutions au problème des effectifs pléthoriques dans les<br>classes du secondaire.....                                                                 | 56 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| B- Conditions de mise en œuvre des solutions.....                                       | 56 |
| 1- Recommandations à l'endroit du pouvoir exécutif .....                                | 57 |
| 2- Recommandations à l'endroit des responsables pédagogiques et<br>administratifs ..... | 57 |
| 3- Recommandations à l'endroit des enseignants .....                                    | 58 |
| CONCLUSION GENERALE .....                                                               | 59 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                                      | 62 |
| ANNEXES.....                                                                            | 64 |
| TABLE DES MATIERES .....                                                                | 73 |