



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(E.N.A.M)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION

Management

FILIERE

*Management des
Services Publics*

PROMOTION : 2012-2014

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
GESTION DE LA FORMATION DES
ENSEIGNANTS DE L'ETAT AU PROFIT DE
L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL**

Réalisé et soutenu par :

Josiane GBAGUIDI

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

M. Hubert CAKPO YEHOUN
Chef du Service de la Formation et de la
Scolarité à la DESG

Directeur de mémoire :

Dr. Mathias POFAGI
Enseignant à l'ENAM

SEPTEMBRE 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : FANOUE Gilbert

VICE PRESIDENT : ACACHA Hortense

MEMBRE : KANGNIDE Cosme

DECLARATION D'ENGAGEMENT

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

IN MEMORIUM

A

Feu Dominique,
Qui désirait tant voir fleurir
Ses œuvres. Hélas !
Repose en paix.

A

Feue Jeanne,
Première pensée
Toi qui m'as quittée en pleine formation.
Toute ma tristesse d'amertume
Que tu ne sois pas à ce rendez-vous
Tant souhaité de toi
Mais de ta demeure céleste,
Intercède pour que ce travail connaisse
Un lendemain heureux.

A

Feu Evrard,
Qui y a toujours cru
Que ton âme repose
En paix.

DEDICACE

A

René,

Pour ton amour, ton assistance
Et les sacrifices consentis
Tout au long de cette formation,
Je te renouvelle toute mon affection.

A

Fernando, Natacha, Karel et Axel,

Je dédie ce mémoire
Pour qu'il soit pour vous
Une source d'inspiration,
D'un défi permanent
A être parmi les meilleurs
Et à réussir dans la vie.
Qu'il soit pour vous un
Exemple de détermination
A suivre.

A

Manuella,

Pour te préparer aux grands
Combats de la vie.

Remerciements

Ce travail est la marque de ma profonde reconnaissance :

A mon Directeur de mémoire M. POFAGI Mathias qui a bien voulu accepter de diriger ce mémoire en dépit de ses multiples responsabilités. Sa spontanéité et sa disponibilité méritent d'être soulignées et saluées ici.

A mon tuteur de stage M. CAKPO YEHOUN Hubert qui, d'abord, par ses nombreux conseils, a su m'orienter, et ensuite par son assistance constante et son sens du travail bien fait, a conduit ce travail avec beaucoup d'abnégation.

A M. ADJOVI Damien qui m'a aidée à jeter un pont pour atteindre les rives de mes ambitions.

A M. Mamoudou GERARD

A mes sœurs et frères pour tous leurs soutiens manifestés sous diverses formes ;

A M. OUSSOU Blaise pour son apport indéniable à la rédaction de ce mémoire.

A M. HOUENOU Athanase pour sa participation active à la rédaction de ce mémoire.

A M. TOKPANOU Claude pour son grain de sel apporté à la réalisation de ce travail.

A M. ATTONDE Hugues pour sa contribution sans réserve à ce travail.

A M. DOSSA Paul G. pour sa disponibilité.

A Mme KANDISSOUNON Foulérath, pour ses conseils très utiles.

A M. ZANNOU KPITI Houssou pour son soutien indéfectible.

A M. WANTCHECON A. Michel pour son soutien et ses conseils.

A tout le personnel de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général pour l'ambiance de cordialité qu'ils ont toujours entretenue à mon égard.

A tout le personnel enseignant et administratif de l'ENAM, en particulier le corps professoral de la filière Management des Services Publics pour son dévouement;

A tous mes condisciples de filière, pour l'ambiance de convivialité et d'amitié pendant notre séjour à l'ENAM.

Aux honorables membres du jury, qui ont bien voulu juger ce travail que nous soumettons à leur appréciation, nous exprimons toute notre gratitude ;

Enfin, à vous Mesmin ZANNOU, Janvier ATCHO, Issa MEKPO, Mathurin DEGUE et vous tous qui de près ou de loin avez contribué à la réalisation de ce travail, sincèrement les mots nous manquent pour vous manifester notre gratitude.

A chacun et à tous merci !

LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES

- ACE** : Agents Contractuels de l'Etat
- ACL** : Agents Contractuels Locaux
- AE** : Animateur d'Etablissement
- APC** : Approche Par Compétences
- APE** : Agent Permanent de l'Etat
- BAC** : Baccalauréat
- BAPES** : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire
- BAPET** : Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique
- BEPC** : Brevet d'Etudes du Premier Cycle
- CAEB** : Conseil des Activités Educatives du Bénin
- CAPES** : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire
- CAPET** : Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique
- CE** : Chef d'Etablissement ;
- CNBU** : Commission Nationale Béninoise pour l'Unesco
- CP** : Conseiller Pédagogique ;
- DC** : Directeur de Cabinet
- DDESFTPRIJ** : Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
- DESG** : Direction de l'Enseignement Secondaire Général
- DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DRFM** : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- EGE** : Etats Généraux de l'Education
- ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- ENI** : Ecoles Normales Intégrées
- ENS** : Ecole Normale Supérieure
- EPS** : Education Physique et Sportive
- ESG** : Enseignement Secondaire Général
- FCFA** : Franc des Communautés Financières d'Afrique
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

IGPM : l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère

INJEPS : Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport

LMD : Licence Master Doctorat

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

MESFTPRIJ : Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MSP : Management des Services Publics

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PDDSE : Plan Décennal du Développement du Secteur de l'Education

PDE : Partenariat pour le Développement de l'Education

PPTE : Pays Pauvres Très Endettés

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

SFS : Service de la Formation et de la Scolarité

SG : Surveillant Général ;

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SOSP : Service de l'Organisation Scolaire et de la Prévision

SPCT : Sciences Physique, Chimique et la Technologie

SPDE : Service des Personnels de Direction et d'Enseignement

SVT : Sciences de la Vie et de la Terre

UAC : Université d'Abomey- Calavi

UNESCO : Organisation des Nations-Unies pour l'Education, la Science et la Culture

UNICEF : Fonds des Nations-Unies Pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMA ET GRAPHIQUES

| TITRES | PAGES |
|--|-----------|
| TABLEAUX | |
| Tableau n° 1 : Evolution sur cinq ans du nombre d'établissements, des enseignants et des apprenants | 10 |
| Tableau n° 2 : Evolution des conseillers pédagogiques | 17 |
| Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt | 18 |
| Tableau n° 4 : Tableau de bord de l'étude | 22 |
| Tableau 5 : Sources documentaires | 35 |
| Tableau n°6 : Effectif de chaque catégorie de la population-source | 43 |
| Tableau 7 : Complétude des questionnaires et guide d'entretien | 45 |
| Tableau n° 8 : Opinions des enquêtés sur la connaissance générale du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général | 49 |
| Tableau 9 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°1 | 50 |
| Tableau n° 10 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°2 | 52 |
| Tableau 11 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°3 | 54 |
| SCHEMA | |
| Schéma n° 1 : Partage des responsabilités et des tâches dans le dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général | 19 |
| GRAPHIQUES | |
| Graphique n°1 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au faible niveau de financement du sous - secteur de l'ESG | 10 |
| Graphique n°2 : Opinions des enquêtés sur certaines modalités portant sur la connaissance générale du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général | 51 |
| Graphique n°3 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au faible niveau de financement du sous - secteur de l'ESG. | 53 |
| Graphique n°4 : Opinions des enquêtés sur les causes liées à l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires à la DESG | 55 |
| Graphique n°5 : l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants par la DESG | 57 |

RESUME

Notre stage de fin de formation au cycle 2 de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature s'est déroulé à la Direction de l'Enseignement Secondaire Général du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes. Au cours de ce stage, nous nous sommes intéressés au dispositif de gestion de la formation professionnelle des enseignants dans le sous-secteur de l'enseignement secondaire général.

L'état des lieux réalisé à cet effet a révélé le problème général de la dégradation du système de pilotage du dispositif de gestion de la formation professionnelle de ces enseignants, lequel problème constitue un véritable dysfonctionnement et impacte négativement sur les performances attendues du sous-secteur. Plusieurs problèmes spécifiques ont été identifiés comme étant à la base de ce problème général parmi lesquels on peut citer trois plus importants qui sont :

- ✓ le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement ;
- ✓ l'absence d'un dispositif de suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ;
- ✓ l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

Au regard de ces problèmes et soucieux de l'amélioration des performances du dispositif de gestion de la formation, nous avons, par une étude de nature analytique essayé de mobiliser des outils tels que le questionnaire et le guide d'entretiens qui nous ont permis de recueillir des données auprès de 103 acteurs (autorités, cadres, personnes ressources enseignants, partenaires sociaux).

L'analyse de ces données a permis à la présente étude de cerner les causes des dysfonctionnements et de proposer des solutions avec une démarche de mise en œuvre dans le but d'améliorer le dispositif de gestion de la formation professionnelle des enseignants au profit de l'enseignement secondaire général au Bénin.

Mots-clés : Amélioration, gestion de la formation, enseignants, secondaire général

SOMMAIRE

| Titres | Pages |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE PREMIER : DE LA PRESENTATION DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE | 6 |
| Section 1: Du cadre physique de l'étude aux observations de stage. | 7 |
| Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude. | 7 |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général au Benin. | 11 |
| SECTION 2 : Ciblage de la problématique | 21 |
| Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet | 21 |
| Paragraphe 2 : Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution | 24 |
| CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA FORMATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE GENERAL AU BENIN | 28 |
| SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude | 29 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature | 29 |
| Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude | 41 |
| SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations. | 47 |
| PARAGRAPH 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses | 47 |
| PARAGRAPH 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre | 61 |
| CONCLUSION | 68 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 70 |
| ANNEXES | 74 |
| TABLE DES MATIERES | 83 |

INTRODUCTION

L'accès à l'éducation et à un enseignement de qualité dans un cadre adéquat font partie des droits fondamentaux de l'être humain. Dans ce sens, les Etats ont l'obligation de prendre toutes les dispositions nécessaires (d'ordre législatif, administratif, budgétaire, etc.) pour le respect de ces droits¹.

A cet égard, la déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 enseigne :

1) « Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé : l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite.

2) L'éducation doit viser le plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension. La tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux ainsi que le développement des activités des Nations – Unies pour le maintien de paix (art. 26) ».

La Constitution béninoise du 11 décembre 1990 quant à elle, en son article 8 du titre II stipule : « La personne humaine est sacrée et 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 la santé, à l'éducation, à la culture, à l'information, à la formation professionnelle et à l'emploi ».

Ainsi le Bénin, à l'instar des autres pays du monde, doit mettre en place un cadre institutionnel adéquat afin d'assurer ce droit à l'éducation à tous les

¹ Cadre d'action du Forum de Dakar, l'Education Pour Tous, tenir nos engagements collectifs, du 26 au 28 avril 2000.

citoyens car la concurrence entre les nations entraîne la nécessité de former une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée. Les exigences de développement durable et le contexte de démocratie que le Bénin s'efforce de mettre en place, le conduisent à accorder une attention particulière à la formation du citoyen en général, et celle de la jeunesse en particulier. La Constitution du 11 décembre 1990 et les résolutions des Etats Généraux de l'Education (EGE) fondées sur celle - ci, en exprimant une volonté populaire, affirment que l'Education est la première priorité du Bénin. La Loi n°2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Education Nationale, en ses articles 1, 2, 3 et 4, précise et insiste sur le principe suivant lequel l'école doit permettre à tous d'avoir accès à la culture, à la science, au savoir, au savoir-faire et au savoir-être². Prolongement logique de l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire général vise à approfondir chez l'élève, les apprentissages du cycle précédent, tout en développant le sens de l'observation, le raisonnement logique et l'esprit de recherche. Cet enseignement est assuré dans les lycées et collèges. A la rentrée scolaire 2013-2014, le nombre de ces lycées et collèges publics du Bénin est de sept cent quatre-vingt et un (781), pour un effectif total de sept cent soixante-huit mille cent soixante-quinze (768175)³ apprenants. Il s'observe sur cinq (05) ans, de 2010 à 2014, une évolution galopante de la population scolaire qui n'est pas sans conséquence (cf. tableau n°1). Elle se manifeste par le manque de salles de classe et surtout par l'insuffisance du personnel enseignant qualifié. Aussi, tous les acteurs du système éducatif s'accordent-ils sur le fait qu'en complément aux objectifs quantitatifs de couverture de l'éducation, la qualité des services éducatifs offerts constitue un objectif important de l'Education Pour Tous⁴ et une dimension essentielle de la pertinence des systèmes éducatifs. En

² Ministères en charge de l'éducation, Plan Décennal du Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) 2001-2015, Tome 1, décembre 2005, Cotonou.

³ Document Service de l'Organisation Scolaire et de la Prévision (SOSP), Direction de l'Enseignement Secondaire Général, Porto-Novo.

⁴ Idem

effet, le but de tout système éducatif n'est pas seulement que tous les enfants accèdent à l'école, mais surtout que tous puissent arriver au bout du cycle entamé avec les connaissances et les compétences de base requises. L'aspect quantitatif de l'éducation est donc nécessaire certes, mais pas suffisant. La dimension qualitative apparaît tout aussi fondamentale. C'est dire donc que la performance des organisations dépend beaucoup plus de la qualité des ressources humaines qu'elles utilisent plutôt que de leur quantité.

Dans le domaine de la formation des enseignants, l'Etat béninois fait face à beaucoup de difficultés depuis plusieurs années. En effet, au cours des décennies 1970, 1980 et 1990, les nombreuses initiatives prises par les gouvernants en vue de rendre le système éducatif moderne et performant ont été souvent vite étouffées. De même, la politique du Bénin en matière de formation et de recrutement d'enseignants n'a pas pu suivre l'évolution des effectifs dans les établissements d'enseignement. A titre illustratif, l'Ecole Normale Supérieure de Porto-Novo, créée en 1978, et les trois Ecoles Normales Intégrées de Lokossa, Parakou et Natitingou, créées en 1987, ont vu leurs activités ralentir, puis s'interrompre en 1992. Cette situation trouve notamment sa source dans le gel du recrutement dans la Fonction Publique depuis 1987. Pour continuer à fournir du personnel enseignant au système, les acteurs du système ont eu recours à la formule dite de « pré-insertion », puis à celle des « vacataires » complétée finalement par la formule quasi-incontrôlable des « contractuels locaux ». Cette appellation, à elle seule, suffisait à résumer toute la précarité de la vie de cette catégorie de jeunes béninois, ayant eu, pour certains un parcours universitaire sanctionné par un diplôme, et pour d'autres, tout juste le baccalauréat de l'enseignement du second degré ou parfois moins. Beaucoup d'étapes importantes ont été franchies par les Gouvernements successifs du Bénin et l'institution scolaire afin d'apporter des améliorations

dans la vie de ces enseignants. Il est important de reconnaître que les faits se sont accélérés à partir de l'année scolaire 2006-2007, année où un point d'honneur a été mis sur la prise en charge par l'Etat de cette catégorie d'enseignants. La mesure de reversement des enseignants contractuels locaux en Agents Contractuels de l'Etat est une décision politique qui confirme la volonté du Gouvernement, non seulement de sécuriser des travailleurs dans l'exercice de leur fonction, mais aussi et surtout d'améliorer les performances du système éducatif national. Il est par conséquent urgent d'accompagner cette mesure d'un vaste dispositif de qualification professionnelle de ces personnels afin de résoudre l'épineuse question de la qualité des enseignements lorsqu'ils sont en situation de classe, ce qui va impacter positivement l'encadrement des apprenants. Cette démarche pourra aider à relever et à renforcer utilement les niveaux académique et professionnel des enseignants concernés.

C'est dans cette perspective qu'en août 2011, près de onze mille deux cent soixante-dix-huit (11 278)⁵ enseignants, Agents Contractuels Locaux (ACL) reversés en Agents Contractuels de l'Etat (ACE) ont été mis en formation par le Ministère en charge de l'Enseignement Secondaire. La Direction de l'Enseignement Secondaire Général, lieu du déroulement de notre stage de fin de formation, est l'une des structures techniques du Ministère, impliquées dans la gestion de la formation de ces enseignants. L'objectif général que vise cette formation est de faire acquérir aux bénéficiaires, des connaissances notionnelles et des compétences professionnelles que requiert l'exercice du métier d'enseignant.

Il y a lieu de mieux comprendre ce processus de formation qui, du reste, est inédit au regard du nombre d'enseignants concernés et de leur profil respectif. C'est dans la perspective de contribuer à l'amélioration du système de formation des enseignants que le présent mémoire se fonde sur le thème : « **Contribution**

⁵ Service des Personnels de Direction et d'Enseignement (SPDE), Direction de l'Enseignement Secondaire Général, Porto-Novo.

à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général ».

Dans le cadre de cette étude, il s'agira de rassembler les informations sur tout le dispositif de mise en œuvre de la formation de ces enseignants. Ceci permettra d'analyser les mécanismes nécessaires pour améliorer cette formation.

Afin de rechercher des réponses à cette problématique, la présente étude qui s'inscrit dans une approche analytique est structurée en deux chapitres. Le premier présentant le cadre contextuel de l'étude, expose les observations du stage ainsi que la problématique ciblée. Le second définissant les cadres théorique et méthodologique de l'étude, analyse les données collectées, présente les faiblesses et propose des solutions appropriées aux problèmes ayant fait l'objet de l'étude.

CHAPITRE 1

DE LA PRESENTATION DU DISPOSITIF DU
FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans le développement de ce premier chapitre, il est question d'une part, de présenter le cadre du stage et, d'autre part, l'état des lieux centré sur le dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général au Bénin. Cette présentation conduit au ciblage de la problématique de l'étude.

SECTION 1: Du cadre physique de l'étude aux observations de stage.

PARAGRAPHE 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.

Le cadre institutionnel de notre étude est le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ), tandis que le cadre physique est la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG).

A-Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ).

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) a été créé par décret n°2012-069 du 10 avril 2012 portant composition du gouvernement. Il est régi par le décret n°2012-431 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESFTPRIJ. Il a des missions déclinées en des attributions bien précises et fonctionne grâce à une organisation harmonieuse de ses différentes directions.

a- Missions et attributions du MESFTPRIJ

Aux termes du décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESFTPRIJ, ce ministère a pour missions « la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement secondaire général, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes, conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin ».

Le domaine de compétence de ce ministère couvre l'ensemble des activités spécifiques à l'éducation et à la formation au niveau de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes.

A ce titre, les attributions relevant, de son domaine de compétence et en relation avec mon sujet se présentent comme suit :

- ✓ la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans le domaine de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle, de la reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- ✓ la conception, l'élaboration et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation ainsi que leur mise en œuvre ;
- ✓ l'établissement et la mise en œuvre de la carte scolaire, conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation, ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des établissements publics et privés d'enseignement secondaire et de formation technique et professionnelle ;
- ✓ la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation, de promotion du personnel administratif et technique

spécifique dans le domaine de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle ;

- ✓ l'amélioration des conditions de vie et de travail du corps de contrôle et d'encadrement du personnel enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants.

b- Organisation et fonctionnement

Aux termes des dispositions **de l'article 6** du décret susmentionné, un ensemble de structures contribue à l'accomplissement des missions assignées à ce Ministère dont la DESG. Cette Direction a la responsabilité de la gestion de la composante « enseignement secondaire général ».

B- La Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

La Direction de l'Enseignement Secondaire Général est l'une des plus importantes directions techniques du Ministère. C'est elle qui s'occupe de la gestion de tous les lycées et collèges publics de l'enseignement secondaire général du pays. Le nombre de ces lycées et collèges va grandissant chaque année. A la rentrée 2013-2014, cette Direction doit s'occuper de sept cent quatre-vingt et un (781) établissements, pour un effectif total de sept cent soixante-huit mille cent soixante-quinze (768175) apprenants. Les missions et attributions de la DESG sont régies par l'arrêté n°344/MESFTPRIJ/DC/SGM/DESG/SA du 23 juillet 2013.

Le tableau suivant illustre l'évolution sur les cinq dernières années (2010-2014) des établissements d'enseignement secondaire général, des effectifs des élèves, des enseignants agents de l'Etat et les vacataires dont le système a recours pour palier du déficit du personnel enseignant.

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

Tableau n°1 : Evolution sur 05 ans du nombre des établissements d'ESG, des élèves, des enseignants agents de l'Etat et les vacataires.

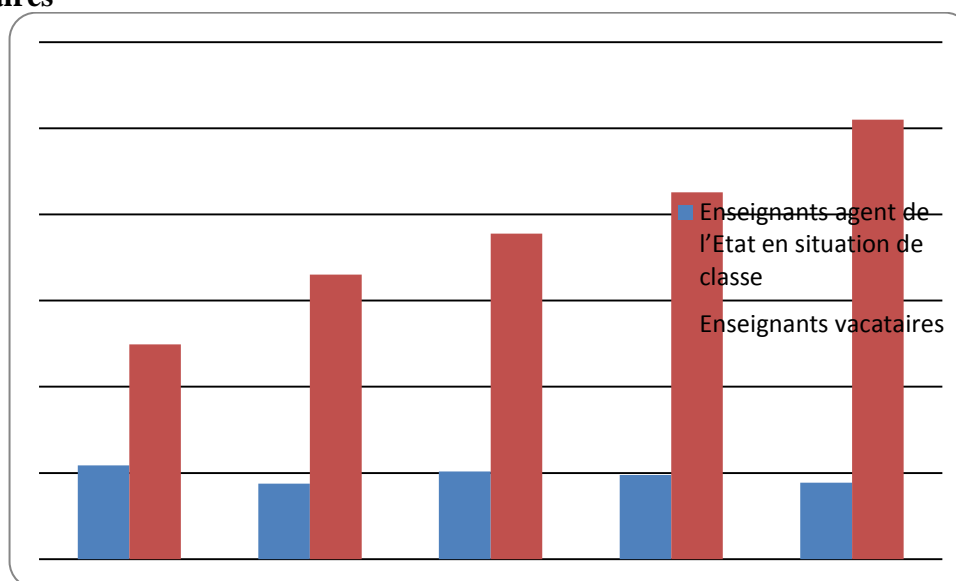
| Année | Etablissements | Enseignants agents de l'Etat en situation de classe | Enseignants vacataires | Effectifs des apprenants |
|-------|----------------|---|------------------------|--------------------------|
| 2010 | 551 | 10868 | 24922 | 556073 |
| 2011 | 618 | 8770 | 33022 | 587852 |
| 2012 | 668 | 10181 | 37766 | 656983 |
| 2013 | 726 | 9773 | 42567 | 703098 |
| 2014 | 780 | 8853 | 51008 | 768175 |

Source : SOS/DESG, 2014

A la lecture de ce tableau, on constate que l'évolution du nombre des établissements et des effectifs dans les classes n'est pas suivie d'une évolution du nombre des enseignants en situation de classe. Pour faire face aux nouveaux besoins en personnel enseignant, le système a recours aux enseignants vacataires qui sont pour la plupart sans qualification professionnelle. Cet état de chose impacte négativement la qualité de l'enseignement donné aux apprenants.

Le graphique ci-dessous illustre sur les cinq dernières années (2010-2014) l'évolution de l'effectif des enseignants agents de l'Etat et des vacataires.

Graphique n°1 : Evolution de l'effectif des enseignants agents de l'Etat et des vacataires



Source : SOS/DESG, 2014

a- Mission et attributions

L'article 1^{er} de l'arrêté n°344/MESFTPRIJ/DC/SGM/DESG/SA du 23 juillet 2013 stipule que la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG) a pour mission la conception, le suivi de la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de la politique de l'Education de l'Etat en matière d'Enseignement Secondaire Général.

b- Organisation et fonctionnement

La Direction de l'Enseignement Secondaire Général comprend quatre (04) services. Chaque service est subdivisé en divisions entre lesquelles sont réparties les attributions dévolues au service.

Il est noté que c'est le Service des Personnels de Direction et d'Enseignement (SPDE) qui nous a accueillie pour le stage. Il apparaît nécessaire d'insister que c'est ce service qui s'occupe de la formation des enseignants.

PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux de la formation des enseignants du secondaire général au Bénin.

A- Présentation des observations de stage

L'état des lieux sera consacré à la présentation du dispositif mis en place pour la formation des enseignants du secondaire général au Bénin par l'Etat à travers le Ministère et surtout la Direction de l'Enseignement Secondaire Général afin d'en déceler non seulement les insuffisances, mais aussi les atouts.

a- Cadre juridique et institutionnel de la gestion des formations des enseignants du secondaire général au Bénin

Sur le plan institutionnel, la gestion de la formation des enseignants du secondaire général est assurée par le MESFTPRIJ à travers les différentes

directions techniques et déconcentrées. Cette gestion est régie par un cadre juridique et une politique sous-sectorielle en la matière.

Ainsi, le cadre légal de la formation en République du Bénin est constitué d'instruments internationaux et des lois. En proclamant, en son article 17 alinéa 1, le droit à l'éducation, la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples, faisant bloc de constitutionnalité avec la loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin, prescrit le droit à la formation. La jouissance de ce droit est organisée par des textes de loi dont : la loi portant orientation de l'éducation nationale et la loi portant statut général des Agents Permanents de l'Etat (APE).

En effet, la loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant orientation de l'éducation nationale en République du Bénin précise en son article 66 qu' : « *il est organisé chaque année, à l'attention des personnels enseignants et d'encadrement et selon le cas, des programmes de formation obligatoire, de perfectionnement ou de recyclage destinés à améliorer leurs prestations pédagogiques, techniques et professionnelles* ». De plus, il est précisé qu'en fonction des besoins de l'Etat ou sur demande, il peut être organisé, à l'intention de ce personnel, des stages de requalification.

L'article 59 de la même loi offre une possibilité d'appui à la formation, sous forme de bourse ou de secours, « dans les limites des crédits ouverts au budget national », en fonction des critères académiques clairement définis. Le champ d'application de la loi n°2003-17 du 11 novembre 2003 portant orientation de l'éducation nationale en République du Bénin, en matière de formation des agents de l'Etat ne prend en compte que les enseignants et le personnel d'encadrement. Cependant, la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat (APE) définit un domaine plus large.

Le statut général des APE règle la question de la formation en confiant à chaque Ministère sectoriel, le pouvoir de l'initiative avec l'appui du Ministère en charge

de la Fonction Publique. A cet effet, l'article 66 alinéa 2 de la loi précitée stipule qu' : « *il est prévu, compte tenu des nécessités de service et des particularités propres à chaque corps, une formation individuelle et une formation collective en faveur des agents ayant les aptitudes requises et dont le comportement général donne entière satisfaction* ». La formation de l'agent public peut se faire sous forme de stage professionnel dans les administrations, les entreprises publiques ou privées pratiquant des techniques ou spécialités semblables à celle qu'exerce l'intéressé dans l'emploi dont il est titulaire ou qu'il pouvait être amené à exercer. Il pourrait s'agir seulement des formations de courte ou de longue durée, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger. La formation des agents de l'Etat est également réglementée.

Outre ces textes essentiels qui prescrivent les règles générales applicables aux agents de l'Etat et dont les enseignants en matière de formation, des décrets et des arrêtés d'application des dispositions légales ont été pris. Au nombre de ces textes, on peut citer, entre autres, le décret n° 98-191 du 11 mai 1998, portant statuts particuliers des Corps des Personnels des Enseignements Moyen Général, Technique et Professionnel ; le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique des agents contractuels de l'Etat et le décret n°2008-812 du 31 décembre 2008 portant critères d'attribution des bourses de stage. Ces dispositions réglementaires précisent les conditions dans lesquelles les agents de l'Etat bénéficient, des bourses de formation, de stage de recyclage, de perfectionnement, de formation professionnelle.

Plusieurs arrêtés interministériels à savoir :

l'arrêté n°0039/MENRS/MFPTRA/MFE/DC/SP du 14 mars 2001,

l'arrêté n°0040/MENRS/MFPTRA/MFE/DC/SP du 15 mars 2001,

l'arrêté n°110/MEPS/MTFP/MDEF/DC/SG du 27 novembre 2006,

l'arrêté n°058/MEPS/MFPTRA/MFE/DC/SP du 09 août 2004 et

l'arrêté n°278/MFPTRA/MFE/DC/SGM/DGFPCS du 31 août 2005 définissent et précisent :

- les conditions d'ouverture et modalités d'organisation de la formation professionnelle des enseignants contractuels respectivement du premier et du second cycle de l'enseignement secondaire ;
- l'organisation de la formation des professeurs certifiés à l'Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport ;
- l'organisation de la formation des professeurs adjoints titulaires du BAPES de l'Ecole Normale Supérieure et des Ecoles Normales Intégrées ;
- la définition des critères de formation sans bourse des agents de l'Etat.

Aussi ce cadre juridique et institutionnel est-il très dynamique et évolutif ? En effet, des communications peuvent être introduites en Conseil des Ministres par les Ministères en charge de la gestion de la carrière du personnel de l'Etat, en vue du règlement des aspects particuliers concernant la formation des agents. Comme exemple, l'on peut citer la communication n°003/ MESFTP/ DC/SGM/ DRH /SP-C du 23 mai 2011 relative à la formation initiale des enseignants contractuels locaux reversés en agents contractuels de l'Etat.

b- Le dispositif actuel de mise en œuvre de la formation des enseignants du secondaire général au Bénin.

Ce dispositif du MESFTPRIJ qui est piloté par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général en collaboration avec d'autres structures de ce Ministère, s'appuie sur les Ecoles Normales Supérieures de formation des enseignants au Bénin.

Actuellement, il existe quatre écoles de formation des enseignants chargées de former et de délivrer des diplômes professionnels au profit de l'enseignement secondaire général et technique. Il s'agit de :

- l'Ecole Normale Supérieure (ENS) de Porto-Novo qui assure la formation conduisant au(CAPES) dans les disciplines littéraires (Lettres, Histoire et Géographie, Langue, Philosophie, etc.) ;
- l'Ecole Normale Supérieure (ENS) de Natitingou qui assure la formation conduisant au BAPES et au CAPES dans les disciplines scientifiques (Mathématiques, Sciences Physique, Chimique et la Technologie et Sciences de la Vie et de la Terre) ;
- l'Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport de Porto -Novo (INJEPS) qui assure la formation professionnelle conduisant au Certificat d'Aptitude au Professorat Adjoint d'Education Physique et Sportive (CAPAEPS) et au Certificat d'Aptitude au Professorat d'Education Physique et Sportive (CAPEPS) ;
- l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) de Lokossa assurant la formation au Brevet d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Technique (BAPET) et au Certificat d'Aptitude au Professorat de l'Enseignement Secondaire et au (CAPET) dans les disciplines techniques (Economie, Comptabilité, etc.).

Cependant, force est de constater que depuis 1992, les Ecoles Normales Supérieures ne proposent plus de formation en cours d'emploi au profit des enseignants. Leur activité se limite à la formation des agents de l'Etat titulaires d'une licence ou d'une maîtrise pour préparer et passer, respectivement, un BAPES ou un CAPES. Certains stagiaires entrent en formation avec un baccalauréat + 2 ; ils reçoivent alors un complément de cours académique puis passent des examens pour l'obtention d'une licence professionnelle avant de se préparer et de passer le BAPES. Ces formations sont, pour une grande majorité des stagiaires, des formations payantes qui se déroulent sur des temps libres et qui entraînent des aménagements d'emploi du temps des professeurs par les chefs d'établissement.

A la rentrée 2009, la formation initiale a été rouverte par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) à l'ENS de Natitingou pour former, sur cinq ans, 90 bacheliers scientifiques recrutés sur concours (30 en Mathématiques, 30 en Sciences Physique Chimique et la Technologie, et 30 en Sciences de la Vie et de la Terre). Cette formation s'inscrit dans le cadre du LMD (Licence-Master-Doctorat). Une formation analogue a démarré à la rentrée 2010 à l'ENS de Porto - Novo. Actuellement les formations initiales des enseignants se déroulent dans toutes les Ecoles Normales Supérieures.

Cependant, *l'offre de formation ainsi présentée paraît faible* au regard des besoins de qualification professionnelle des enseignants du système éducatif dans le sous-secteur de l'enseignement secondaire général. De même, le constat est que la formation dans les différentes filières et spécialités se déroule sur des équipements et matériel pédagogiques insuffisants ou, lorsqu'ils existent, sont inadéquats, inadaptés aux exigences académiques des disciplines scientifiques (Mathématiques, Sciences Physique, Chimique et la Technologie et Sciences de la Vie et de la Terre).

Les Ecoles Normales ne disposent pas de bibliothèques dignes du nom en raison du coût élevé des manuels. Face à cette situation, des professeurs ou des groupes de professeurs intervenant dans les ENS s'évertuent, ces dernières années, à produire et à vendre des manuels pédagogiques aux stagiaires lors des formations.

Malgré les efforts consentis par le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), nous observons que le financement du sous - secteur de l'enseignement secondaire général reste encore faible, très insuffisant au regard de l'immensité des besoins.

L'enseignement secondaire général compte quatre-vingt-onze (91) inspecteurs dont trente-cinq (35) personnes ressources c'est-à-dire, admises à faire valoir

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

leurs droits à une pension de retraite et sont répartis comme suit dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Effectif des Inspecteurs en activité et à la retraite

| Discipline | Nombre d'inspecteurs | | | | Total |
|---------------|----------------------|-----------|---------------|-----------|-----------|
| | En activité | | A la retraite | | |
| | Sexe | | Sexe | | |
| | M | F | M | F | |
| Hist-Géo | 07 | - | 02 | 02 | 11 |
| SVT | 11 | 03 | 02 | 01 | 17 |
| SPCT | 06 | - | 04 | 01 | 11 |
| Allemand | 01 | - | - | - | 01 |
| Anglais | 01 | - | 03 | - | 04 |
| Français | 08 | 01 | 07 | - | 16 |
| Mathématiques | 11 | - | 07 | - | 18 |
| Philosophie | 01 | 01 | 01 | 01 | 04 |
| EPS | 04 | 01 | 04 | - | 09 |
| Total | 50 | 06 | 30 | 05 | 91 |

Source : IGPM/MESFTPRIJ

Il va sans dire que c'est seulement cinquante-six (56) inspecteurs qui sont encore en activité.

Cet effectif paraît insuffisant pour assurer convenablement l'encadrement pédagogique des enseignants dans sept cent soixante-dix-huit (778) établissements pour un effectif total d'apprenants de sept cent trois mille zéro quatre-vingt-dix-huit (703098). Ce déficit de l'effectif des inspecteurs constitue un frein au développement et à la dynamique de suivi et d'encadrement pédagogique des enseignants même s'il est comblé partiellement par les Conseillers Pédagogiques. Ces CP sont répartis par disciplines dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Effectif des CP de l'ESG

| Disciplines | Alle- mand | Anglais | EPS | Espa- gnol | Fran- çais | Hist- Géo | Maths | Philo | SPCT | SVT | Total |
|--------------------|-----------------------|----------------|------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|--------------|--------------|-------------|------------|--------------|
| CP | 12 | 37 | 32 | 12 | 40 | 43 | 42 | 24 | 44 | 47 | 333 |

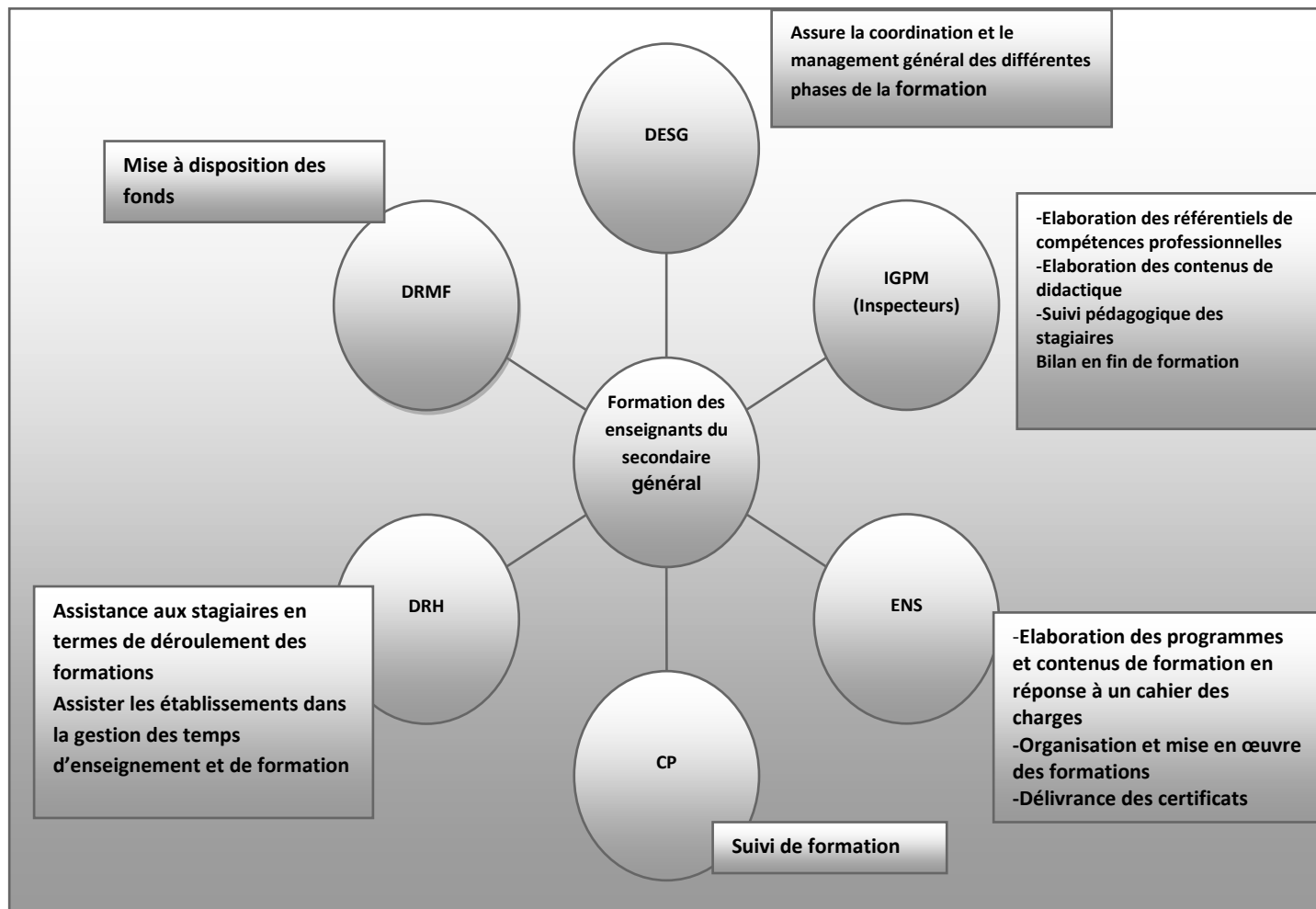
Source : Arrêté n°421/MESF/TPRIJ/DC/SGM/DET/DESG/IGPM/SA du 06 novembre 2013

Par ailleurs, le système de formation des enseignants est complètement en retard sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Très peu d'écoles de formations des enseignants vulgarisent ces technologies qui sont considérées aujourd'hui comme des outils de développement. C'est une situation à corriger par les gouvernants vu quel impacte négativement le système éducatif béninois.

c- Le partage des responsabilités et des tâches entre les acteurs de la formation

Les acteurs en présence dans le dispositif de la gestion de la formation des enseignants sont la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG), l'Inspection Générale Pédagogique du Ministère (IGPM), la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et les Ecoles de formation. Les responsabilités de ces structures dans le processus relatif au plan de formation sont présentées comme suit dans le schéma ci-dessous.

Schéma n° 1 : Partage des responsabilités et des tâches dans le dispositif de formation des enseignants du secondaire général.



Source : Inspiré du rapport de L. DOSSAT et Y. SFEIR, mission du 26 mai au 2 juin 2010

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux du dispositif de la formation.

L'inventaire des éléments de l'état des lieux nous permet de ressortir les forces et les faiblesses du dispositif de la formation des enseignants du secondaire général.

a- Inventaire des atouts (forces)

L'analyse de l'état des lieux du dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général révèle un certain nombre d'atouts que les acteurs du système peuvent exploiter, pour rendre plus performante la formation des enseignants en vue de favoriser la qualité de l'enseignement donné aux apprenants par ces stagiaires formés dans les ENS. Il s'agit notamment de :

- ✓ l'existence d'une volonté politique d'amélioration de la qualité professionnelle du personnel enseignant ;
- ✓ l'existence d'une répartition des responsabilités et tâches entre les acteurs impliqués
- ✓ l'existence d'un document de politique de formation au MESFTPRIJ;
- ✓ l'existence d'un cadre juridique et institutionnel de la formation des enseignants ;
- ✓ l'existence du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education ;
- ✓ l'existence des écoles normales de formation des enseignants ;
- ✓ l'appui technique et financier des partenaires au développement.

b- Inventaire des problèmes (faiblesses)

L'analyse de l'état des lieux du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général révèle quelques insuffisances qui nuisent à l'efficacité du processus et compromettent ainsi les chances des stagiaires de bénéficier d'une formation de qualité. Ces insuffisances concernent :

- ✓ l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ;
- ✓ l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les apprenants ;

- ✓ le faible niveau intervention de certains acteurs dans le système de formation.
- ✓ le retard du système de formation des enseignants sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ;
- ✓ l'insuffisance des inspecteurs pour assurer convenablement un encadrement pédagogique des enseignants en formation ;
- ✓ l'insuffisance et le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général malgré l'immensité des besoins ;
- ✓ l'absence dans les bibliothèques des écoles normales d'un fond documentaire ;
- ✓ l'inadéquation et l'insuffisance des équipements et matériel pédagogiques dans les écoles normales supérieures surtout dans les disciplines scientifiques.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique

Dans cette rubrique, il s'agit de soulever une problématique source de notre sujet d'étude, de spécifier cette problématique et d'approfondir sa compréhension pour une vision globale de résolution.

PARAGRAPHE 1 : Etude et formulation du sujet

Avant d'opérer le choix de la problématique de la présente étude, il s'avère important de procéder à un regroupement des problèmes dégagés par centre d'intérêts.

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

Tous les problèmes ci-dessus dégagés seront regroupés dans le tableau suivant par centre d'intérêt pour aider à la formulation des problématiques possibles.

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

Tableau n°4: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

| N° | Centre d'intérêt | Problèmes spécifiques | Problèmes généraux | Libellés de la problématique |
|----|---|--|---|---|
| 01 | Adéquation de la formation aux besoins spécifiques des enseignants | -Le retard du système de formation des enseignants sur les technologies de l'information et de la communication. | Inadéquation de la formation aux besoins réels des enseignants. | Problématique de l'inadéquation de la formation aux besoins spécifiques des enseignants |
| | | -Le faible niveau d'intervention de certains acteurs dans le système de formation. | | |
| 02 | Qualité de la formation reçue par les enseignants du secondaire général dans les écoles normales | -L'inadéquation et l'insuffisance des équipements et matériels pédagogiques. | Mauvaise qualité de la formation reçue par les enseignants. | Problématique de l'amélioration de la qualité de la formation reçue par les enseignants. |
| | | -L'absence dans les bibliothèques des écoles normales d'un fond documentaire. | | |
| | | -L'insuffisance des inspecteurs pour couvrir convenablement l'encadrement pédagogique des enseignants en formation. | | |
| 03 | Pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général par les structures impliquées | -Le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement. | Mauvais pilotage du dispositif de la gestion de la formation des enseignants par les acteurs impliqués. | Problématique de l'amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général. |
| | | -L'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires à la Direction de l'Enseignement Secondaire Général. | | |
| | | -L'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. | | |

Source : Données d'enquête, mai 2014

Il apparaît à l'analyse que la résolution des problèmes ci-dessus dégagés s'avère indispensable pour une formation efficace des enseignants du secondaire général.

B- Identification de la problématique et formulation du sujet

Le choix de la problématique de cette étude tient compte essentiellement des défis actuels de la formation des enseignants du secondaire général, en tant que

précieux instrument devant favoriser l'amélioration de la qualité de l'enseignement reçu par les apprenants dans les classes. A cet effet, nous avons ciblé trois (03) problématiques qui intègrent l'ensemble des préoccupations liées à la formation des enseignants du secondaire général. La résolution de ces problématiques doit permettre de rendre tout le dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général plus performant.

Il s'agit de :

- *l'inadéquation de la formation aux besoins spécifiques des enseignants ;*
- *l'amélioration de la qualité de la formation reçue par les enseignants ;*
- *l'amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général.*

Le cadre de notre étude n'étant pas approprié pour aborder l'ensemble des problématiques dégagées, nous avons décidé de choisir celle qui nous semble la plus déterminante et dont la résolution contribuera un tant soit peu, et par effet d'entraînement, à la maîtrise des autres problématiques.

En effet, la problématique relative à *l'inadéquation de la formation aux besoins spécifiques des enseignants* et celle ayant trait à *l'amélioration de la qualité de la formation reçue par les enseignants* vont être sûrement réglées avec les réformes en cours à l'enseignement supérieur, surtout avec le système Licence – Master – Doctorat (LMD) qui oblige les universités à se doter d'équipements pédagogiques performants et les enseignants à se remettre en cause et à améliorer la qualité de leur enseignement. Ce nouveau système de formation passe par le renforcement des capacités des formateurs du supérieur avec les stages de courte durée. Il permettra par conséquent : de trouver dans une certaine mesure, des solutions aux problématiques susmentionnées ; au dispositif de gestion de la formation, non seulement d'évoluer avec son environnement mais aussi d'être mieux piloté. Ces deux problématiques étant sans enjeu pour le présent travail en raison des initiatives en cours dans le

système éducatif béninois, nous retenons pour la présente étude la problématique de *l'amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général*. Il s'agit d'apporter notre contribution à l'amélioration de la qualité de la gestion du dispositif de formation par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général, en vue d'impacter positivement la formation des apprenants.

Le problème général lié à cette problématique est celui de la dégradation du système de pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants.

A cette problématique se rattachent les problèmes spécifiques ci-après :

- le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement;
- l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ;
- l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

Il convient à présent de spécifier cette problématique et d'aborder la vision globale de sa résolution.

PARAGRAPHE 2 : Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution

A-Spécification de la problématique de l'étude

La problématique étant dégagée, il nous paraît nécessaire de préciser que le présent travail est une étude qui porte sur le diagnostic du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général. Il ne s'agit pas d'une étude exhaustive des problèmes spécifiques liés à cette problématique mais d'une sélection de ceux qui nous paraissent les plus pertinents pour notre réflexion.

En effet, un dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général performant doit favoriser, selon les objectifs affichés dans le document de politique et d'orientation du sous-secteur de l'enseignement secondaire général, la prise en compte des besoins spécifiques des apprenants, à travers une formation de qualité. Pour parvenir à cette finalité, l'amélioration de la qualité du dispositif de gestion de la formation des enseignants devient déterminante pour l'intérêt de l'Etat béninois.

Les problèmes spécifiques identifiés ci-dessus peuvent se ramener principalement aux trois indiqués ci-après :

- **problème spécifique n°1** : le faible niveau du financement du sous - secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement ;
- **problème spécifique n°2** : l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ;
- **problème spécifique n°3** : l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. La résolution de ces trois (03) problèmes spécifiques qui sont des manifestations du problème général relatif à la dégradation du système de pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants, par les acteurs impliqués, nous paraît essentielle pour la résolution globale de la problématique.

B- Vision globale de résolution de la problématique

Une fois la problématique spécifiée et les problèmes spécifiques à résoudre retenus, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus.

Ainsi, pour la résolution du problème spécifique n°1 relatif au faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des

politiques publiques de financement, il nous semble important d'utiliser une approche générique qui consiste à augmenter les ressources financières au profit du sous-secteur de l'enseignement secondaire général. Surtout lorsqu'on sait qu'on a en cours la recherche d'un nouveau partenariat pour le développement de l'éducation, il importe dès lors de considérer le premier cycle du secondaire général comme une forme d'éducation de base. Cela permettra de mobiliser plus de ressources pour le sous-secteur. Aussi, est-il important d'améliorer au sein du Ministère une gouvernance efficace des ressources financières.

Quant au problème spécifique n°2 concernant l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général, nous pensons que sa résolution passe par l'élaboration et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi rapproché sur le terrain des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

Enfin, pour la résolution du problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants, nous suggérons :

- l'évaluation de l'impact de la formation reçue par les stagiaires sur les pratiques de classes ;
- l'évaluation de la qualité des enseignements reçus par les apprenants.

La vision globale de résolution précédemment spécifiée peut être restituée en dix étapes successives, à savoir :

- ✓ état des lieux de base ;
- ✓ fixation des objectifs à atteindre ;
- ✓ identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- ✓ formulation des hypothèses de recherche ;
- ✓ établissement du tableau de bord de l'étude ;
- ✓ revue de littérature et de modèles théoriques d'analyses ;

- ✓ choix des outils de collecte et d'analyse des données ;
- ✓ collecte et analyse des données ;
- ✓ établissement du diagnostic ;
- ✓ approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA FORMATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE GENERAL AU BENIN

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

A cette étape de la présentation de l'étude, il s'agira dans un premier temps, de procéder à la fixation des objectifs poursuivis pour le travail, d'en formuler les hypothèses puis, dans un second temps, de déterminer la démarche méthodologique à suivre.

PARAGRAPHE 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Au cours du chapitre précédent, l'étude a mis en évidence les problèmes et questions qui structurent, d'une façon générale et spécifique, la présente recherche. Autrement dit, nous avons procédé à la construction de la problématique, laquelle constitue l'élément conducteur du mémoire. A présent, le problème de fond est de savoir comment traduire cette problématique en des termes qui la rendent concrète. Tel est l'objet de ce chapitre dont le but consiste à identifier les actions concrètes à mettre en œuvre en vue d'améliorer la gestion de la formation des enseignants du secondaire général au Bénin. Pour ce faire, il est procédé à la précision des objectifs de la recherche ; des hypothèses de travail sont clairement formulées et explicitées avant de donner lieu à une opérationnalisation appropriée. Nous allons procéder également à une revue de littérature qui permettra de faire l'état des lieux sur le sujet.

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

La formulation des hypothèses de recherche dépend des objectifs fixés.

1. Fixation des objectifs

Elle s'est faite en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques retenus.

a) Objectif général

L'objectif principal de la présente recherche est de contribuer à une amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général.

b) Objectifs spécifiques

Ils sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi, pour le problème spécifique n°1, il est question de faire ressortir les insuffisances liées à l'absence d'un financement adéquat du sous-secteur de l'enseignement secondaire général.

S'agissant du problème spécifique n°2, l'objectif est d'améliorer la qualité de la gouvernance du système de formation à travers un dispositif portant suivi des stagiaires.

Quant au problème spécifique n° 3, il y a lieu de proposer des outils en vue d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires.

2. Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes et les hypothèses sont relatives aux problèmes spécifiques retenus. Il convient de signaler qu'elles sont celles supposées être à la base des différents problèmes identifiés. Ces causes et hypothèses seront soit confirmées, soit infirmées par les observations, les données documentaires et les enquêtes de terrain.

a) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 relatif au faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement a deux causes possibles, à savoir :

- l'évolution galopante de la population scolaire (cf. tableau n°1) ;

-la priorité accordée par les pouvoirs publics et autres partenaires à l'enseignement de base.

En ce qui concerne la cause n°1 (l'évolution grandissante de la population scolaire), elle n'est pas opérante dans la mesure où la mission première d'un Etat, c'est d'accorder la priorité à l'éducation de ses enfants.

S'agissant de la cause n°2 (la priorité accordée par les pouvoirs publics et autres partenaires à l'enseignement de base), elle paraît plus plausible. En effet, le faible niveau de financement de la formation des enseignants du secondaire général est le résultat des politiques opérés par les pouvoirs publics et les PTF. Il est noté dans le document d'analyse des performances et thématiques du secteur de l'éducation pour la période 2009-2013 (annexe n°2) que la plus grande partie des ressources du secteur de l'éducation (en moyenne 54%) est allouée au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) sur la période considérée. Dans le même temps la dotation affectée au MESFTPRIJ est en moyenne 24% et 22% pour le MESRS⁶. On en déduit que l'enseignement maternel et primaire est la priorité du gouvernement béninois. C'est pourquoi, nous estimons que cette dernière cause, même si elle ne peut expliquer, à elle seule, les problèmes constatés dans le pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire, en est la principale.

Nous pouvons donc formuler **l'hypothèse spécifique n°1** comme suit :

Le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général est dû au fait que la priorité est accordée par les pouvoirs publics et les PTF à l'enseignement de base ;

b) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n° 2 porte sur l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

⁶Document d'analyse des performances et thématiques du secteur de l'éducation dans la période 2009- 2013, avril 2014.

Pour ce problème, il est identifié deux causes possibles. Elles sont les suivantes:

- le manque de personnel et de ressources financières ;
- le manque d'un plan de suivi pour l'amélioration de la gestion de la formation.

Le manque de personnel et de ressources financières (cause n° 1) est identifié pour expliquer le fait que la Direction ne dispose pas d'un dispositif de suivi des stagiaires. Mais il est important de faire remarquer qu'il faut disposer d'abord d'un document cadre qui met en évidence les besoins au lieu d'alléguer du manque de ressources, d'où le manque de personnel et des ressources financières ne peut véritablement expliquer, à lui seul, l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

En revanche, le manque d'un plan de suivi bien élaboré devant aider à suivre les stagiaires peut expliquer l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires. En effet, dans tout dispositif de formation, le suivi des stagiaires est un impératif pour mieux apprécier l'impact du processus. Par conséquent, dans le cadre d'une meilleure gouvernance du dispositif de formation des enseignants, la Direction de l'Enseignement Secondaire Général se doit de mettre en place un dispositif de suivi des stagiaires. Cet apport fait également partie du soutien pédagogique et administratif dont bénéficie l'enseignant -apprenant. Mais, que remarque-t-on sur le terrain ? On remarque que la DESG manque d'un plan de suivi élaboré des stagiaires. Cette cause peut expliquer l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

Nous formulons, par conséquent, l'hypothèse **spécifique n° 2** de la façon suivante:

Le manque d'un plan de suivi pour l'amélioration de la gestion de la formation est à l'origine de l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires.

c) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n° 3 évoque l'inexistence d'outils pouvant faciliter l'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. A ce problème spécifique, il est supposé, trois causes ci-après:

- le manque de ressources financières ;
- l'absence d'un outil ou d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires des apprenants ;
- l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant.

La cause n°1 relative au *manque de ressources financières* ne semble pas expliquer suffisamment la question de l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. Il est vrai que les ressources financières peuvent aider à l'atteinte des objectifs. Toutefois, il faut reconnaître que même si ces ressources financières existaient, le cadre technique n'existerait pas.

En ce qui concerne *l'absence d'un outil ou d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires des apprenants* (cause n° 2), il est évident qu'il contribue à l'évaluation des résultats scolaires, mais ne pourra pas seul expliquer le fait qu'il n'existe pas un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

La cause fondamentale, ici, reste *l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant* ; Il semble que l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants trouve sa justification.

Nous formulons **l'hypothèse spécifique n°3** comme suit : *la faiblesse de la politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel*

enseignant est à l'origine de l'inexistence d'outils permettant d'apprécier efficacement les résultats scolaires des apprenants.

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposés peuvent être synthétisés dans le tableau de bord ci-après :

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

Tableau n° 5 : Tableau de bord de l'étude

| Niveau d'analyse | Problèmes | Objectifs | Causes | Hypothèses |
|----------------------------|---|--|--|---|
| NIVEAU GENERAL | Problème général Dégradation du système pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général par les acteurs. | Objectif général Contribuer à une amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général | Cause générale La présence de plusieurs dysfonctionnements d'ordre organisationnel et structurel. | Hypothèse générale La dégradation du système pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général par les acteurs est due à la présence de plusieurs dysfonctionnements d'ordre organisationnel et structurel. |
| NIVEAUX SPECIFIQUES | Problème spécifique n° 1 Le faible niveau du - financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement ; | Objectif spécifique n° 1 Mettre en exergue les insuffisances liées à l'absence d'un financement adéquat du sous-secteur de l'Enseignement Secondaire Général | Cause spécifique n° 1 Le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général ; | Hypothèse spécifique n° 1 Le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général est dû fait que la priorité est accordée par les pouvoirs publics et les PTF à l'enseignement de base ; |
| | Problème spécifique n° 2 L'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ; | Objectif spécifique n° 2 Susciter un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général dans le sens d'améliorer la qualité de la gouvernance du système de formation ; | Cause spécifique n° 2 Le manque d'un plan de suivi pour l'amélioration de la gestion de la formation | Hypothèse spécifique n° 2 Le manque d'un plan de suivi pour l'amélioration de la gestion de la formation est à l'origine de l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général au Bénin ; |
| | Problème spécifique n° 3 L'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. | Objectif spécifique n° 3 Suggérer la mise en place d'un dispositif pouvant permettre une évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. | Cause spécifique n° 3 L'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant. | Hypothèse spécifique n° 3 L'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est à l'origine de l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires apprenants. |

Source : Tableau réalisé à partir des données et observations de stage, avril, 2014.

d- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

Chaque hypothèse de notre recherche sera vérifiée si 70% des personnes enquêtées énoncent la même cause se trouvant à la base du problème spécifique.

B- Revue de littérature

La revue de la littérature a constitué le point du niveau des connaissances sur l'objet de la recherche, des apports théoriques et pratiques déjà consacrés au thème général de notre étude. Il s'agit de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Dans ce cadre, il est alors important d'exposer les contributions antérieures à la résolution des problèmes spécifiques de notre étude.

A cet effet, nous avons procédé à une exploration documentaire qui nous a permis de constater qu'en dehors des documents de politique du sous-secteur de l'enseignement secondaire général, la documentation existante est constituée majoritairement de rapports d'études réalisées sur différents aspects du système éducatif béninois. Les sujets abordés par ces études sont très peu variés. On peut noter les questions relatives à la gouvernance du système surtout la gestion des ressources humaines, la baisse de la qualité des enseignements, l'évolution galopante des effectifs du sous-secteur, l'insuffisance des enseignants en matière d'effectif, les mouvements sociaux dans le secteur et à l'efficacité interne et externe puis à l'évaluation globale du système éducatif.

Pour reprendre WRIGHT et McMAHAN (1992), « *la gestion des ressources humaines est un ensemble d'activités et de déploiements des personnels dans le but de permettre au système éducatif d'atteindre ses objectifs* ». MILLER (1989), la voit comme toutes « *les décisions et actions relatives au management des personnels, à tous les niveaux du système, et dirigées vers l'atteinte de ses objectifs* ». Ainsi, la gestion des ressources humaines tient aussi de la structure de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue.

Selon MOISSET (2003), il est observé aujourd'hui que « la fonction de gestion des ressources humaines comporte un ensemble d'activités inter - reliées, orientées vers des buts spécifiques, mais concourant à la mission de l'organisation ». Ces activités sont généralement regroupées en trois catégories : l'acquisition des ressources humaines, la conservation des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

L'acquisition renvoie au recrutement, à la sélection et à l'accueil ; les préalables étant la *planification des ressources humaines* dont l'objet est de faire les prévisions à court, à moyen et à long terme des besoins en ressources humaines de l'organisation. L'*analyse des postes*, quant à elle, vise à décrire et à spécifier les caractéristiques des fonctions et tâches des divers postes à combler ainsi que leurs exigences respectives.

Une fois acquise, cette ressource humaine qui répond aux attentes de l'organisation doit pouvoir être maintenue au service de cette organisation, d'où la conservation. Elle est alors souvent liée aux activités portant non seulement sur les conditions de travail des employés, notamment leur rémunération et leurs avantages sociaux, mais aussi aux possibilités et aux conditions de leur cheminement de carrière notamment, l'appréciation de leur rendement et l'attribution des promotions et récompenses ; des activités qui, somme toute, influencent la satisfaction et la motivation au travail des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les activités de développement des ressources humaines concernent le développement personnel et professionnel des personnes au service de l'organisation. Il y a lieu d'envisager que les agents évoluent dans des conditions idoines de travail, et permettre « l'adéquation la plus parfaite entre les qualités et les attentes de l'organisation, les caractéristiques et les aspirations

des employés à son service »⁷, condition ‘ sine qua non ’ pour la réalisation des finalités et missions de l'organisation.

MOISSET identifie deux éléments dans cette composante : la formation/perfectionnement du personnel et son cheminement/plan de carrière. C'est d'ailleurs, cette dernière composante de la gestion des ressources humaines que met en évidence le présent mémoire. Car il s'agit d'une contribution à l'amélioration de la formation professionnelle des enseignants au profit du secondaire général. C'est donc une action de développement des ressources humaines.

C'est ainsi que la responsabilité des gestionnaires des organisations et des ressources humaines en éducation, comme la Direction de l'Enseignement Secondaire Général du Bénin, est d'autant plus accrue dans l'organisation scolaire car l'humain, dans toutes ses composantes, constitue « l'objet » à transformer. Pour mieux le faire, le gestionnaire doit disposer d'un minimum d'outil de gestion et de dispositif en matière du développement de ces ressources indispensables (le personnel enseignant) pour un enseignement de qualité.

En effet, les ressources humaines constituent l'élément essentiel du bon fonctionnement de toute organisation. Elles sont évidemment présentes dans le système éducatif béninois et les différentes compétences de leur gestion sont distribuées du niveau central au niveau local, en passant par les niveaux régionaux et départementaux.

Dans la perspective de l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire au Bénin, le travail s'intéresse à l'amélioration du dispositif de gestion de la formation professionnelle des enseignants afin que ces formations puissent avoir un impact sur la qualité de l'enseignement donné aux apprenants et les résultats scolaires. Certains auteurs s'inscrivent dans cette dynamique en matière de l'évaluation des performances des services publics. Selon Bartoli (1997),

⁷ Jean J. MOISSET dans « aperçu, historique et contexte actuel », chapitre 1 du livre « Gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire », Presses de l'Université du Québec, 2003

le management public est fondamentalement gestionnaire, avec l'utilisation de disciplines connexes. On s'intéresse alors à l'efficacité et à l'efficience des organisations publiques, aussi bien au niveau intra organisationnel qu'au niveau de l'évaluation des politiques publiques.

Au Bénin, comme partout ailleurs, les institutions éducatives (dont les établissements scolaires) subissent des pressions de plus en plus fortes pour une plus grande efficacité et une formation de qualité, ceci dans un contexte où les ressources ne sont pas toujours disponibles. Face à ces interpellations, le système éducatif se doit de développer des politiques pour mobiliser des fonctions pédagogiques, stratégiques et opérationnelles pouvant rallier tous les intervenants autour d'une définition commune de la qualité. Des ressources matérielles, financières et humaines se doivent donc d'être mises à sa disposition. Seulement, à l'image de bon nombre de pays d'Afrique subsaharienne, le Bénin évolue dans un contexte de pauvreté : il est un Pays Pauvre Très Endetté (PPTE) qui ne garantit pas la disponibilité de ces ressources tant qualitativement que quantitativement⁸. Selon HDDIGUI (2006), la gestion administrative des personnels du secteur éducatif reste lourde et complexe du fait de la multiplicité des intervenants dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH), de la masse importante des personnels, de la diversité des corps et des grades, et de la spécialisation des enseignants aggravée par le recours de plus en plus fréquent, aux auxiliaires, contractuels et personnels vacataires pour répondre aux besoins pressants de l'éducation pour tous. Par conséquent, cette gestion exige, par ailleurs, le déploiement d'un charisme personnel et l'exercice du leadership car il s'agit des hommes à gérer.

Cependant, plusieurs dysfonctionnements sont identifiés au niveau de la gestion des ressources humaines du secteur de l'éducation au Bénin. Le Plan de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) met l'accent sur l'absence

⁸Rapport mondial sur l'éducation pour tous 2008

d'un certain nombre de dispositifs. Le dispositif de suivi/évaluation des performances du sous-secteur de l'enseignement secondaire général est l'un des points faibles du pilotage du secteur. Aujourd'hui, il n'existe pas de notes de performances sur l'efficacité de la formation continue des enseignants et son impact sur les résultats scolaires des apprenants. Il n'existe pas également un dispositif de collectes d'informations relatives aux résultats pédagogiques du système (évaluations régulières des acquis) et son efficacité externe surtout après une série de formation des enseignants du sous-secteur. D'où l'importance de la présente étude portant sur les dispositifs pour améliorer la gestion de la formation des enseignants au profit du secondaire général. Il vise la production et la mise en œuvre des actions correctives nécessaires. Par exemple, les dispositifs de suivi des enseignants en formation, les évaluations pédagogiques, l'impact de la formation sur les résultats scolaires et aux examens seront systématiquement exploités. Cela implique que les structures techniques et leurs services soient conséquemment organisés⁹ de sorte que les services assument régulièrement l'ensemble des tâches de gestion courante du système et surtout en matière de formation comme cela se fait par la DESG. Ce faisant, ces structures et services pourront se consacrer aux tâches stratégiques, de pilotage et de réajustement au moyen de l'exploitation des données pertinentes. Aussi, importe – t – il que le personnel chargé des tâches stratégiques soit en nombre suffisant, de qualification convenable et périodiquement recyclé.

C'est pourquoi la standardisation des procédures de gestion courante des formations, leur description normalisée au moyen de guides et leur appropriation par les agents au moyen de formations devront former un axe important de la stratégie des Ministères ayant en charge le secteur de l'éducation en vue de parvenir à un pilotage effectif par les résultats.

⁹Ministères en charge de l'éducation, Plan de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE), phase3 2013/2015, Cotonou, décembre 2012, 104p.

La DESG devrait par conséquent s'adapter aux recommandations des différents rapports et propositions des auteurs surtout avec les innovations en matière d'ingénierie de formations dans la société contemporaine.

PARAGRAPHE 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

La méthodologie que nous avons adoptée comprend deux approches, à savoir une approche théorique et une approche empirique.

A- Approche théorique

Il sera examiné, ici les normes et repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées. Ces normes et repères seront présentés pour chaque problème spécifique en vue de sa résolution. Il s'agira alors de faire ressortir, à cette étape de l'étude, les aspects concrets qui montreront qu'il y a une amélioration du problème en résolution.

1. Approche théorique de résolution du problème général

L'amélioration de la qualité du dispositif de la gestion de la formation à l'enseignement secondaire général au Bénin contribuera, à coup sûr, à l'efficacité interne du système. Cette amélioration passe par la résolution des problèmes spécifiques identifiés. Une fois ces problèmes résolus, la qualité du dispositif de la gestion de la formation des enseignants sera améliorée.

2. Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques

a) Le problème du faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général au regard des politiques publiques de financement.

L'étude propose que ce problème ne puisse avoir une amélioration que lorsque les pouvoirs publics et les partenaires accorderaient les mêmes priorités du financement du primaire au sous - secteur de l'enseignement secondaire général.

b) Le problème de l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ;

Le problème spécifique n° 2 sera considéré comme résolu lorsque la Direction de l'Enseignement Secondaire Général aura élaboré et mis en œuvre un dispositif technique portant suivi des stagiaires.

c) Le problème lié à l'inexistence d'outils pouvant permettre d'apprécier efficacement les résultats scolaires des apprenants.

Le problème spécifique n° 3 sera résolu s'il existe à la Direction de l'Enseignement Secondaire Général d'outils pouvant permettre une évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

En ce qui concerne les seuils de décision qui nous permettront de vérifier chacune des hypothèses formulées dans le tableau de bord, nous dirons qu'une hypothèse est vérifiée si 70% au moins des enquêtés se prononcent en sa faveur.

B- Approche empirique

Dans cette rubrique, il s'agit de faire mention des différentes sources de recherches qui ont conduit à l'affinement des outils. Elle s'est faite à travers la documentation, les observations, les travaux de terrain, le dépouillement et le traitement des données.

1- Sources documentaires

La recherche des informations documentaires s'est déroulée de février à juillet 2014 et les types d'informations recherchés ainsi que les lieux de recherches sont consignés dans le tableau ci-après :

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

Tableau 6: Sources documentaires

| Source de documentation | Nature des documents | Informations obtenues |
|--|--|--|
| Centre de documentation de l'ENAM | Mémoires et autres ouvrages | -Informations d'ordre méthodologique, technique de rédaction de mémoire. -Informations générales. |
| Centre de documentation du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'insertion des Jeunes. | Ouvrages Spécifiques, Revue spécialisée Rapports d'étude, Annuaire statistique de l'éducation | -Informations générales sur le système éducatif béninois. -Données statistiques sur la situation de l'enseignement secondaire au Bénin. -Informations sur les rapports d'étude sur la formation des enseignants. -Informations sur les politiques et les stratégies du développement du secteur de l'éducation au Bénin. -Des rapports d'études sur la prestation des services publics de l'éducation au Bénin. -Informations sur la mise en œuvre du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE). |
| Centre de documentation du Centre des Activités Educatives au Bénin (CAEB) Porto-Novo | Ouvrages spécifiques Rapports revues spécialisées et Ouvrages généraux Publications officielles | -Informations sur les systèmes éducatifs africains. -Informations sur l'univers de la gouvernance des systèmes éducatifs. -Informations sur la gestion des ressources humaines de l'éducation. |
| Centre de documentation de la Commission Nationale pour l'UNESCO (CNBU) | Rapports mondiaux sur l'éducation Rapports d'étude Revue spécialisée en éducation | -Informations sur les systèmes éducatifs du monde. -Informations sur l'univers de la gouvernance des systèmes éducatifs en Afrique et dans le monde. -Informations sur les performances des systèmes de formation du personnel enseignants. -Informations la gestion de la carrière des enseignants. |
| Ressources internet | Mémoires, publications, articles scientifiques | -Informations méthodologiques en sciences sociales. -Informations sur les modèles théoriques d'analyse des systèmes de formation. |

Source : Données d'enquête, juillet 2014

Dans l'ensemble, les différents documents consultés ont permis d'exposer les concepts et réflexions développés par différents auteurs sur les questions abordées.

2- Observation participante

C'est l'instrument qui a été fréquemment utilisé. Il constitue la base de la démarche. Notre immersion de façon intermittente depuis 2005, dans la Direction de l'Enseignement Secondaire Général en qualité d'agent et d'accompagnateur dans la mise en œuvre des activités de formation des enseignants et le stage effectué dans cette même Direction nous ont permis de faire des observations. Les constats découlant de ces observations nous ont orientés dans le choix de notre sujet de recherche.

3- Travaux de terrain

Il s'agit des travaux exécutés pour constituer la base de données nécessaire à la présente étude (enquêtes et entrevues, etc.). A cet effet, il a été constitué un questionnaire et des fiches de collecte de données et d'investigations sur la base d'un échantillonnage.

a) Enquêtes et entrevues

Les enquêtes et les entrevues ont constitué la base fondamentale de la collecte des données. Aussi, a-t-il été distingué :

✓ Les enquêtes et entrevues auprès des groupes cibles à l'aide du questionnaire : elles ont permis d'apprécier leurs opinions sur la qualité du dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général au besoin, les solutions qu'ils préconisent en vue de son amélioration ;

✓ Les entrevues à l'aide du guide d'entretien : ils ont permis de recueillir les appréciations des groupes cibles sur la qualité du dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général de même que des suggestions et des recommandations.

b) Echantillonnage

Le cadre de notre étude a été le MESFTPRIJ, à travers ses différentes structures notamment la DESG et les établissements scolaires. Les groupes cibles sont essentiellement les responsables de l'administration centrale du Ministère, les cadres de la DESG, des personnes ressources impliquées dans la mise en œuvre des formations des enseignants du secondaire général, les chefs d'établissement, les représentants syndicaux et les enseignants ayant fini les stages. C'est le principe de choix raisonné qui a permis de sélectionner ces personnes ou groupes de personnes impliquées d'une manière ou d'une autre dans les questions de la formation des enseignants.

Pour les enquêtes et entrevues, notre échantillon se compose de 108 enquêtés dont 60 enseignants ayant bénéficié d'une formation professionnelle au cours des deux dernières années dans le département de l'Ouémé, approchés par questionnaire et 48 sujets (autorités administratives, cadres de la DESG, chef d'établissement, représentants syndicaux et personnes ressources) interviewés à l'aide d'un guide d'entretien. Le tableau n°5 ci-dessous, présente les différentes répartitions.

Tableau n° 7: Effectifs de chaque catégorie de la population

| Nature | Nombre de sujets enquêtés | Pourcentage |
|--|---------------------------|--------------|
| Sujets enquêtés par questionnaire | | |
| Enseignants ayant fini les stages | 60 | 100 |
| Sujets interviewés | | |
| Autorités administratives centrales | 08 | 16,66 |
| Cadres de la Direction de l'Enseignement Secondaire général | 15 | 31,25 |
| Chefs d'établissements scolaires | 12 | 25 |
| Personnes ressources impliquées dans la gestion des formations | 08 | 16,66 |
| Représentants des syndicats d'enseignants | 05 | 10,41 |
| Total des sujets enquêtés par questionnaire | 60 | 100 |
| Total des sujets interviewés | 48 | 100 |
| Total | 108 | 100% |

Source : Données d'enquête, juin 2014

4- Dépouillement et analyse des données collectées

Deux types de techniques ont été utilisés pour le traitement des données. Il s'agit du traitement manuel et du traitement assisté par l'outil informatique. Ces deux types de traitement des données sont utilisés de façon complémentaire.

En ce qui concerne les données qualitatives, elles ont été traitées selon les démarches suivantes :

- la transcription (il s'agit de transcrire de manière littérale des propos des personnes interviewées, entretien par entretien) ;
- la saisie des informations transcrites ;
- le découpage thématique : ici, l'unité de découpage est le thème.

A partir de la structure de l'entretien (grille d'analyse), il est procédé au découpage du texte par une identification des éléments qui se réfèrent à un même thème d'un entretien à un autre. Ensuite, il est recherché et réuni la cohérence thématique inter-entretiens. Cette manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières.

Après ces manœuvres techniques, le recoupement des différents points de vue issus des entretiens et des observations a été réalisé. Leur confrontation avec les informations quantitatives a renforcé les analyses.

Les données quantitatives, quant à elles, ont fait l'objet, dans un premier temps, d'un dépouillement et d'une saisie au moyen de logiciels de traitement de données. En effet, les données ont été saisies dans une application spéciale développée sous Excel 2007. Les analyses statistiques (tableaux de fréquences, graphiques, caractéristiques descriptives des variables, etc.) ont été réalisées et ont servi de base pour des analyses et la vérification de nos hypothèses.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Il est présenté, dans la présente section de l'étude, les résultats des investigations puis leur analyse. Cela permet d'établir des diagnostics et de proposer des approches de solutions.

PARAGRAPHE 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

A- Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données

1. Réalisation des enquêtes

Le questionnaire a été adressé essentiellement aux enseignants du département de l'Ouémé ayant fini un stage de formation ces deux dernières années. L'effectif sélectionné est de soixante (60) sur une population mère estimée à cent quatre-vingt (180). Cet échantillon représente 33,33% de la population mère. L'objectif principal de notre démarche est de déceler l'impact que peut avoir un dispositif de suivi sur un enseignant en formation, d'une part, et l'impact que peut avoir la formation d'un enseignant sur les apprenants, d'autre part. De surcroît, il sera recueilli les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution et, par conséquent, de vérifier les hypothèses émises.

Les entretiens ont été réalisés avec les autres acteurs ciblés : autorités centrales, cadres de la DESG, Chefs d'établissement, Personnes ressources, représentants des syndicats. Les entretiens avec ces autorités ont porté sur leur appréciation de la qualité du dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général, les problèmes et les dysfonctionnements actuels, leurs causes ainsi que les approches de solutions en vue de son amélioration.

2. Difficultés rencontrées et limites des données

Lors de la collecte des données, quelques difficultés se sont présentées à nous et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. Il s'agit d'abord, de l'indisponibilité des interlocuteurs qui avaient très peu de temps à nous consacrer, compte tenu de leurs occupations quotidiennes. Certains interlocuteurs se sont montrés réticents pour fournir certaines informations. Ils ne voulaient pas être auteurs de propos malveillants contre le système éducatif actuel. Mais après avoir convaincu les enquêtés de l'utilisation des informations pour des raisons d'étude et pour le traitement dans l'anonymat, ils ont été rassurés. Par conséquent, ces difficultés ont été surmontées en partie et les échanges ont été ouverts. D'autres, en revanche, se sont montrés disponibles, mais semblaient ne pas détenir les informations recherchées.

Toutefois, certains ont peur de livrer des opinions qui peuvent éventuellement se retourner contre eux malgré l'assurance de l'anonymat.

S'agissant des limites des données recueillies, elles concernent surtout la subjectivité de certaines opinions émises. En effet, certains enquêtés ont été très critiques vis-à-vis du dispositif actuel de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général alors que d'autres ont feint de ne pas voir les faiblesses du système avec la même acuité.

B- Présentation et analyse des données de l'enquête

Les résultats des enquêtes de terrain sont présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique à résoudre. Mais avant cela, il nous semble opportun de présenter la proportion dans laquelle les éléments de la population cible de l'enquête ont été touchés pour permettre d'apprécier le degré de fiabilité et de complétude des données.

Tableau 8 : Complétude des questionnaires et guide d'entretien

| Population enquêtée | Nombre de questionnaires déployés ou entretiens à réaliser | Nombre de questionnaires récupérés ou entretiens réalisés | Ecart | Taux de collecte (%) |
|--|--|---|-------|----------------------|
| Autorités administratives centrales | 08 | 08 | 0 | 100 |
| Cadres de la Direction de l'Enseignement Secondaire général | 15 | 13 | -2 | 13,33 |
| Chefs d'établissement scolaire | 12 | 12 | 0 | 86,66 |
| Personnes ressources impliquées dans la gestion des formations | 08 | 07 | -1 | 87,50 |
| Enseignants ayant fini les stages | 60 | 58 | -2 | 96,66 |
| Représentants des syndicats d'enseignants | 05 | 05 | 0 | 100 |
| Total par questionnaire | | 58 | | 96,66 |
| Total par interview | | 45 | | 93,75 |
| Total des deux catégories | | 103 | | 95,37 |

Source : Enquête de vérification, juin 2014.

Le tableau ci-dessus montre que nous avons pu toucher **58** enseignants par questionnaire sur les **60** ciblés soit un pourcentage de **96,66%**. La complétude des questionnaires est donc très bonne et les données offrent la représentativité et la consistance nécessaires pour les analyses.

Pour les cibles par entretien, 45 responsables ont été interviewés sur les 48 ciblés soit un pourcentage de **93,75%**.

a- Présentation et analyse des données sur la connaissance du dispositif général de la formation des enseignants du secondaire général.

Dans le cadre de la réalisation de l'étude, nous avons avant d'aborder les causes liées aux problèmes spécifiques, essayé d'apprécier le niveau de connaissance

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

générale des sujets-sources sur le dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général.

Le dépouillement de la grille élaborée, à cet effet, nous a permis d'élaborer le tableau ci-dessous. Le tableau prend en compte les scores obtenus par chaque question de la grille d'interrogation avec les modalités : oui ; non et ne sait pas.

Tableau n°9 : Opinions des enquêtés sur la connaissance générale du dispositif de formation des enseignants du secondaire général.

| N° | Contenus de la grille | Score en % | | |
|----|---|------------|-------|-------------|
| | | oui | Non | Ne sait pas |
| 1 | Informations sur le système de gestion de la formation. | 81,03 | 15,52 | 03,45 |
| 2 | Informations au sujet des acteurs de la formation. | 72,41 | 20,69 | 06,90 |
| 3 | Responsabilités de chacun d'eux dans la gestion de la formation. | 58,62 | 27,59 | 13,79 |
| 4 | Contenu des enseignements reçus en liaison avec les attentes. | 67,24 | 25,86 | 06,90 |
| 5 | Qualité de la formation. | 60,34 | 29,31 | 10,35 |
| 6 | Suivis des stagiaires au cours de la formation. | 21,03 | 73,80 | 05,17 |
| 7 | Impact de la formation sur les pratiques pédagogiques. | 58,62 | 0,00 | 41,38 |
| 8 | Impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants. | 28,38 | 0,00 | 71,62 |
| 9 | Existence d'outils permettant d'apprécier les résultats scolaires des apprenants. | 08,62 | 84,48 | 06,90 |
| 10 | Informations sur la Direction de l'Enseignement Secondaire Général. | 81,03 | 18,97 | 0,00 |
| 11 | Rôle de cette structure dans la gestion de la formation des enseignants. | 51,72 | 29,31 | 18,97 |
| 12 | Attentes ou suggestions pour une amélioration du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire général. | 93,10 | 0,00 | 06,90 |

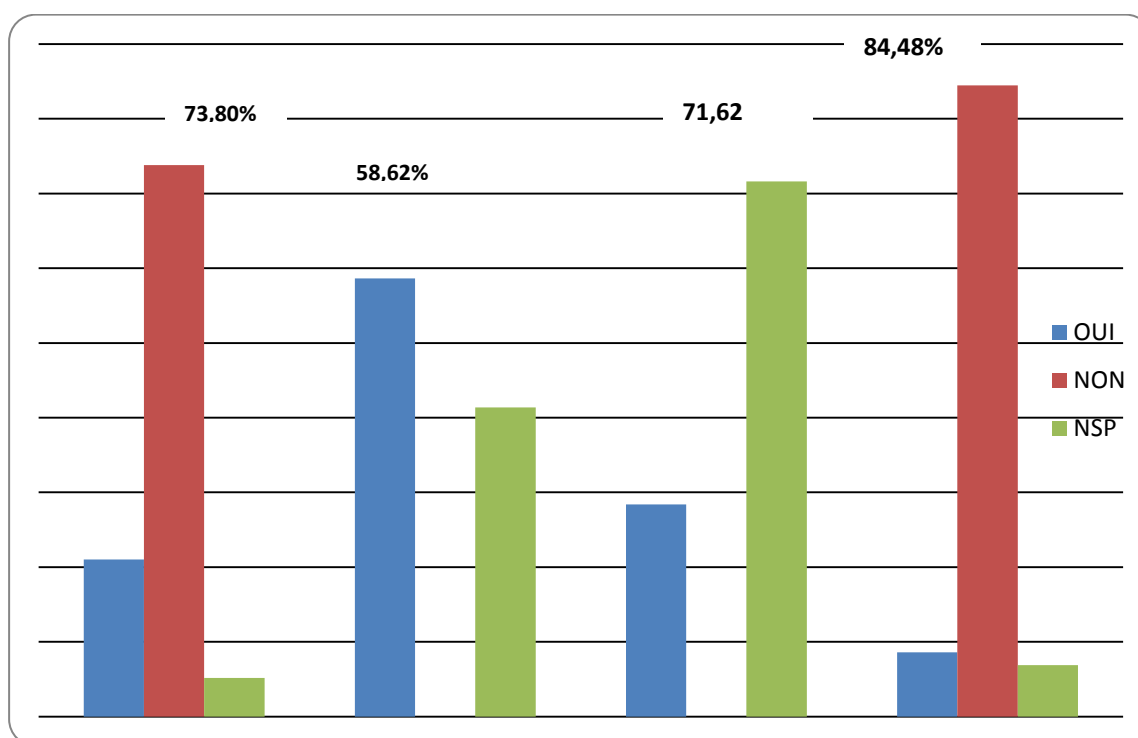
Source : *Enquête de vérification, juin 2014*

En lisant le tableau ci-dessus et en utilisant sur les scores obtenus par les préoccupations n° 6 ; 7 ; 8 et 9 de la grille relative au suivi des stagiaires en formation, l'impact de la formation sur les pratiques pédagogiques, l'impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants et sur l'existence d'outils

permettant d'évaluer cet impact, nous avons réalisé un graphique afin de donner une meilleure lecture de la situation et ceci au regard des objectifs de l'étude.

Le graphique ci-dessous illustre plus clairement les réponses obtenues.

Graphique n°2 : Opinions des enquêtés sur certaines modalités portant sur la connaissance générale du dispositif de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général.



Source : Enquête de vérification, juin 2014

A la lecture de ce graphique, les constats ci-après se dégagent :

- 73,80% enquêtés ont répondu non quant au suivi des stagiaires au cours de leur formation ;
- 58,62% enquêtés pensent que la formation reçue a eu un impact sur leur pratique pédagogique ;
- 71,62% enquêtés ne savent pas si la formation reçue a eu un impact sur les résultats scolaires des apprenants ;

- 84,48% des sujets-sources reconnaissent que la Direction de l'Enseignement Secondaire Général n'a pas un dispositif d'évaluation d'impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants.

Ces différentes opinions serviront de base pour l'analyse des causes réelles des problèmes spécifiques identifiés par la recherche.

b- Présentation et analyse des données liées aux causes du faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général.

Afin de vérifier les causes qui expliquent le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général nous avons posé la question n° 13 aux enquêtés de savoir « Qu'est- ce qui, selon vous, explique le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général ? », avec une présentation des modalités au choix par l'enquêté. Les réponses obtenues se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau 10 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°1

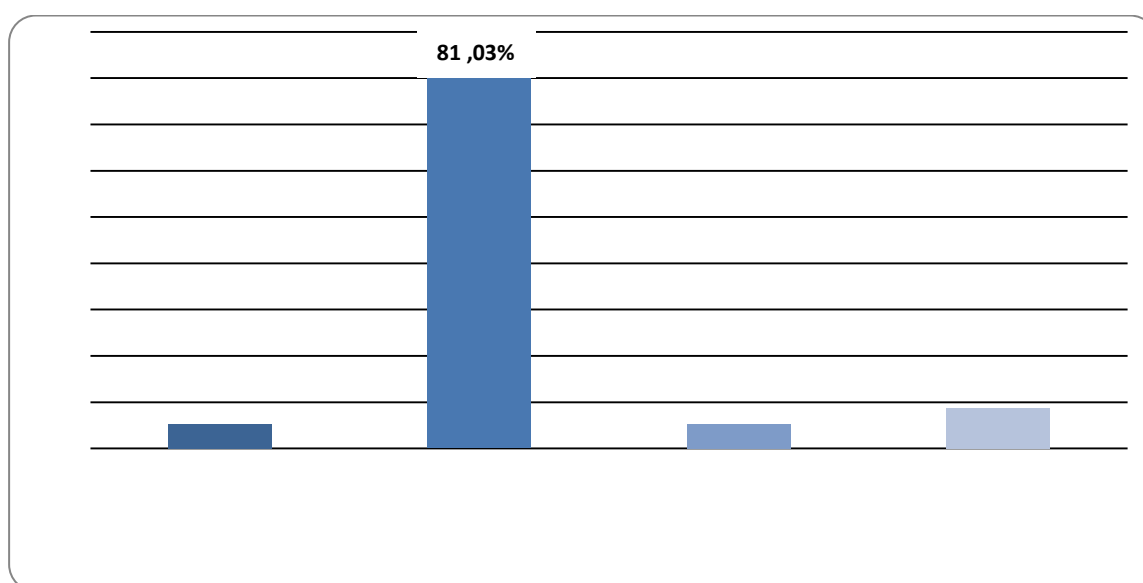
| Modalités | effectif | Taux (%) |
|---|-----------------|-----------------|
| Evolution grandissante de la population scolaire | 03 | 05,17 |
| Priorité accordée par les pouvoirs publics et partenaires à l'éducation fondamentale ou de base | 47 | 81,03 |
| Mauvaise gestion des ressources publiques | 03 | 05,17 |
| Autres | 05 | 08,62 |

Source : *Enquête de vérification, juin 2014*

De ce résultat, il ressort que **81,03 %** des enquêtés estiment que le faible financement du secteur de l'ESG a pour cause la priorité accordée par les pouvoirs publics et les partenaires techniques à l'éducation fondamentale et ou de base. Les **05,17 %** pensent que cela est lié à l'évolution grandissante de la

population scolaire ; **05,17%** pensent que la mauvaise gestion des ressources publiques explique le faible niveau de financement du sous - secteur de l'ESG, tandis que les **08,62%** ont évoqué d'autres raisons comme la lourdeur administrative et la mauvaise volonté de certains cadres de l'administration publique.

Graphique n°3: Opinions des enquêtés sur les causes liées au faible niveau de financement du sous-secteur de l'ESG.



Source : *Enquête de vérification, juin 2014*

En confrontant les opinions des enquêtés et celles obtenues par entretien sur ce problème spécifique, l'on remarque aisément que l'ensemble des acteurs ciblés par l'étude partage presque les mêmes opinions sur les causes du faible financement du sous-secteur de l'ESG. Il s'agit essentiellement de la priorité accordée par les pouvoirs publics et les Partenaires Techniques et Financiers à l'éducation de base. En effet, pour les autorités politiques et les partenaires comme l'UNICEF, l'UNESCO, la priorité pour les Etats, c'est l'éducation et la formation de la petite enfance. Ainsi, l'un des Objectifs du Millénaire pour le

Développement (OMD) a pris en compte cette dimension de la question. L'objectif relatif à l'éducation est «*Assurer l'éducation primaire pour tous* ».

Dans cette dynamique et dans le respect des textes constitutionnels et conformément aux recommandations des états généraux de l'éducation, l'école maternelle et primaire est devenue comme priorité première pour le Bénin.

c- Présentation et analyse des données liées aux causes de l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général

Afin de vérifier les causes qui expliquent l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la DESG, nous avons posé la question n° 14 aux enquêtés de savoir « Qu'est-ce qui, selon vous, explique l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ? », avec une présentation des modalités au choix par l'enquêté. Les réponses obtenues se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n°11 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°2

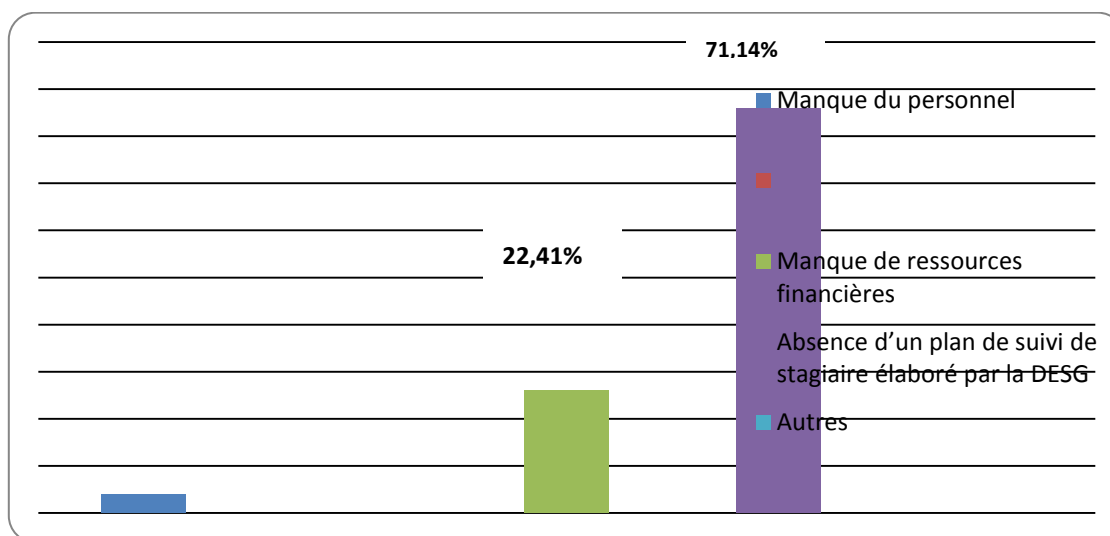
| Modalités | effectif | Taux (%) |
|---|-----------------|-----------------|
| Manque du personnel | 02 | 03,45 |
| Manque de ressources financières | 13 | 22,41 |
| Absence d'un plan de suivi de stagiaire élaboré par la DESG | 43 | 71,14 |
| Autres | 00 | 0 |

Source : *Enquête de vérification, juin 2014*

Le graphique ci-dessous illustre plus clairement les réponses obtenues. De l'observation de ce résultat, il ressort que **71,14 %** des enquêtés estiment que l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par l'ESG a pour cause l'absence d'un plan de suivi des stagiaires au niveau de la DESG. Les **22,41%**

des enquêtés pensent que le manque de ressources financières est la cause de cette situation, tandis que les **03,45%** ont évoqué comme raison le manque du personnel à la DESG.

Graphique n°4 : Opinions des enquêtés sur les causes liées à l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires à la DESG.



Source : Enquête de vérification, juin 2014

En confrontant les opinions des enquêtés et celles obtenues par entretien sur ce problème spécifique, l'on constate que l'ensemble des acteurs ciblés par l'étude partage presque les mêmes opinions sur les causes **liées à l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires à la DESG**. Il s'agit, en premier lieu, de l'absence d'un plan de suivi à la DESG. En effet, pour les autorités en charge de l'enseignement secondaire général, l'absence de ce plan de suivi constitue un dysfonctionnement que la DESG doit chercher à corriger. Car en effet, tout dispositif de formation doit avoir un plan de suivi. Les contraintes liées aux ressources financières ne peuvent justifier l'absence d'un dispositif de suivi des stagiaires.

d- Présentation et analyse des données liées aux causes de l'inexistence d'outils en vue d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

Afin de vérifier les causes qui expliquent l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants par la DESG, nous avons posé la question n° 15 aux enquêtés de savoir « Qu'est ce qui, selon vous, explique l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants », avec une présentation des modalités au choix par l'enquêté. Les réponses obtenues se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau 12 : Opinions des enquêtés sur les causes liées au problème spécifique n°3

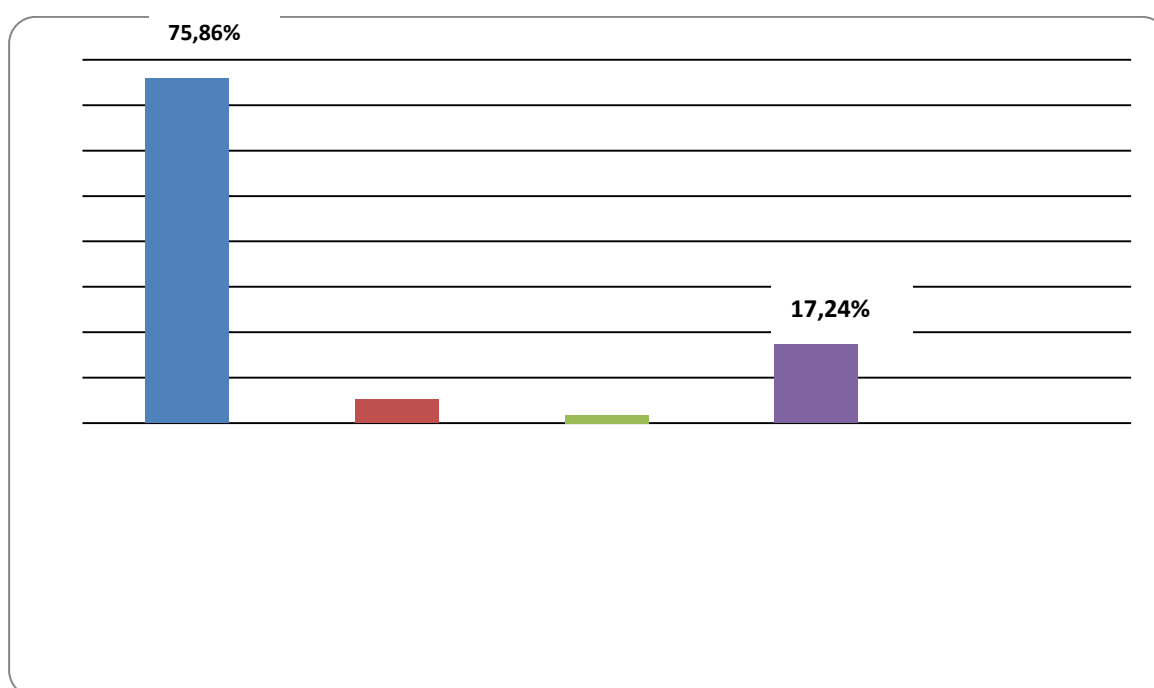
| Modalités | effectif | Taux (%) |
|---|-----------------|-----------------|
| Absence d'un dispositif d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant par la DESG | 44 | 75,86 |
| Manque de ressources financières | 03 | 05,17 |
| Manque du personnel qualifié | 01 | 01,73 |
| Absence d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires à la DESG | 10 | 17,24 |
| Autres | 00 | 0 |

Source : Enquête de vérification, juin 2014

Il ressort de ce résultat que **75,86 %** des enquêtés estiment que l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants a pour cause l'absence d'un dispositif d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant par la DESG. **17,24%** des enquêtés pensent que l'absence d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires à la DESG est la cause de cette situation. Par contre, **05,17%** des enquêtés évoquent les problèmes de ressources financières

tandis que les **01,73%** ont évoqué comme raisons le manque du personnel qualifié pour réaliser de telles activités à la DESG. Il s'agit de l'absence à la DESG des cadres en planification et statistique.

Graphique n°5 : l'inexistence d'outils en vue d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants par la DESG.



Source : *Enquête de vérification, juin 2014*

En confrontant les opinions des enquêtés et celles obtenues par entretiens sur ce problème spécifique, l'on constate que l'ensemble des acteurs ciblés par l'étude partage presque les mêmes opinions sur les causes de l'inexistence d'un dispositif portant évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants par la DESG. Il s'agit, en premier lieu, de l'absence d'un plan de suivi à la DESG. En effet, pour les autorités en charge de l'enseignement secondaire général, les enseignants et certaines personnes ressources, les agents de la fonction publique sont dans une disposition de carrière. En effet, l'objectif de tout agent de l'Etat en formation est de vite finir le stage pour un reclassement. Cette situation explique le fait que les autorités de

la DESG ne se sont pas préoccupées à l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de l'impact des formations des enseignants sur les résultats scolaires. Mais il est inconcevable qu'un système de formation ne puisse avoir un dispositif d'évaluation d'impact.

C- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il s'agit ici de procéder à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte du seuil de décision antérieurement fixés, puis d'établir les éléments du diagnostic.

a- La vérification des hypothèses de l'étude

Les hypothèses de notre étude sont vérifiées à partir des résultats d'enquête présentés supra et du seuil de décision que nous avons retenus au préalable comme outils d'analyse des données.

➤ Degré de vérification de l'hypothèse n°1.

Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par la majorité de **70%** des personnes enquêtées est retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°1. Or, selon les résultats de l'enquête menée, **81,03 %** des enquêtés estiment que le faible financement du sous-secteur de l'ESG a pour cause la priorité accordée par les pouvoirs publics et les PTF à l'éducation de base. Or, le sous-secteur de l'ESG ne bénéficie pas de financement à l'image de l'enseignement maternel et primaire. On peut conclure que l'hypothèse n°1 est entièrement confirmée.

➤ Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Par rapport à l'hypothèse concernant **l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires à la DESG**, le seuil de décision supra fixé est la cause énoncée par la majorité de **70%** des personnes enquêtées. L'analyse des données a montré que **71,14%** des enquêtés estiment que l'inexistence d'un dispositif

portant suivi des stagiaires par l'ESG a pour cause l'absence d'un plan de suivi de stagiaire au niveau de la DESG. Il va sans dire que l'hypothèse selon laquelle le manque d'un plan de suivi bien élaboré pour la qualité de la gouvernance du système de formation est à l'origine de l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général au Bénin. L'hypothèse n°2 de notre étude est par conséquent confirmée.

➤ **Degré de vérification de l'hypothèse n°3**

Les résultats de notre enquête montrent que **75,86%** des enquêtés estiment que l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants a pour cause l'absence d'un dispositif d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant par la DESG. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse selon laquelle l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est à l'origine de l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants. Nous pouvons alors déduire que l'hypothèse n°3 de notre étude est confirmée.

En guise de synthèse, nous pouvons affirmer, à partir de la vérification des hypothèses que les causes supposées des problèmes identifiés sont confirmées comme étant les causes réelles desdits problèmes.

Cependant, il est à faire remarquer que le problème spécifique n°2 concernant les opinions des enquêtés sur les causes liées à l'inexistence d'outils pouvant améliorer la qualité de la gouvernance du système de formation, à la DESG, **22,41%** des enquêtés ont évoqué le manque de ressources. Pour le problème spécifique n°3 lié à l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants, **17,24%** des enquêtés ont signalé l'absence d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires à la DESG.

D- Etablissement du diagnostic de l'étude

Le diagnostic est établi en fonction de chaque problème spécifique.

Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Après la confirmation de l'hypothèse n°1, nous pouvons établir que le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général s'explique par le fait que les pouvoirs publics et les PTF accordent plus de priorité à l'enseignement de base c'est-à-dire l'éducation de la petite enfance.

a- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La confirmation de l'hypothèse n°2 nous permet d'établir que l'absence d'un plan de suivi pour l'amélioration de la gestion de la formation est à l'origine de l'inexistence d'outils portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

b- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

L'hypothèse n°3 ayant été confirmée, nous sommes en mesure d'établir que l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est à l'origine de l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

Au terme des diagnostics posés, quelles solutions peut-on proposer pour Améliorer la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général ?

PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Dans cette partie, il s'agit essentiellement de proposer des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques et d'envisager les conditions de leur mise en œuvre.

A-Approches de solutions

Les approches de solutions sont des mesures d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude. Ainsi, les propositions d'approches de solutions se feront par problème spécifique en tenant compte des objectifs fixés.

a- Approches de solutions au problème spécifique n°1

Le diagnostic lié au problème spécifique n° 1 montre que le faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général s'explique par le fait que les pouvoirs publics et les PTF accordent plus de priorité à l'enseignement de base c'est-à-dire l'éducation de la petite enfance. Ceci est d'autant plus évident que, lors de nos recherches, certains responsables du ministère estiment que le sous - secteur de l'enseignement secondaire général a besoin d'une thérapie de choc en matière de financement.

Il se trouve que les ressources affectées au sous-secteur dans le budget du Ministère ne tiennent plus compte de l'évolution des besoins. En effet, les responsables de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général proposent des nouveautés en matière d'allocations budgétaires à l'enseignement secondaire général.

Tenant donc compte de tous les constats relevés lors de nos observations de stage et confirmés par l'enquête, nous proposons que le processus de plaidoyer engagé par le gouvernement du Bénin en vue d'inscrire le premier cycle de l'enseignement général (de la sixième en troisième) au rang d'enseignement de base auprès des PTF soit accéléré. Cette admission permettra au sous - secteur

d'engranger des ressources financières qui permettront de faire face aux nombreux besoins.

De même, le Ministère doit ouvrir un dialogue avec les cadres du Ministère du Plan et des Finances afin d'augmenter sensiblement les ressources affectées au sous-secteur en vue d'une amélioration de la qualité de l'enseignement donné aux apprenants. Pour ce faire, les cadres de la DESG et de la DPP doivent produire des statistiques réelles des effectifs apprenants, du nombre de collègues et de lycées, de groupes pédagogiques, des besoins en personnels enseignants du sous-secteur. En fait, sans les données statistiques fiables sur le sous-secteur, des décisions ne pourront pas être prises.

Au plan institutionnel, des textes doivent être pris en vue de renforcer le rôle de la DESG aux fins de lui permettre de mieux remplir sa mission de gestion des formations professionnelles des enseignants du secondaire général.

Enfin, les maigres ressources dont bénéficient actuellement le sous - secteur doivent être gérées de façon rationnelle par les autorités pour de meilleurs résultats. Pour atteindre un tel objectif, il faudrait mettre en application la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le sous - secteur de l'enseignement secondaire général surtout pour ce qui concerne la gestion de la formation des enseignants.

b- Approches de solutions au problème spécifique n°2

Après la confirmation des hypothèses, le diagnostic établi est que l'absence d'un plan élaboré pour le suivi des stagiaires est à l'origine de l'inexistence d'outils pour l'amélioration de la qualité de la gouvernance du système de formation par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général au Bénin.

En effet, il a été observé qu'aucune stratégie digne du nom n'a été mise en place pour le suivi des stagiaires en formation par la DESG. Aucun document de suivi n'a été élaboré à cet effet alors qu'une bonne stratégie de management des services publics exige la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation pour

toute action de service public. C'est ce dispositif de suivi-évaluation qui permet d'apprécier les résultats obtenus et, par ricochet, de voir si les objectifs ont été atteints. **71,14 %** des personnes enquêtées ont affirmé que la DESG n'a pas mis en place un dispositif de suivi des stagiaires pendant la formation. Or, ce déficit peut conduire les stagiaires à ne pas prendre au sérieux la formation et la considérer comme une formalité. De même, le dispositif de suivi-évaluation est un instrument indispensable du management stratégique et de la GAR.

Dès lors, pour résoudre ce problème, nous suggérons :

- de doter la DESG d'un plan stratégique de formation des enseignants (il s'agit de faire un exercice de réflexion stratégique sur le long terme en matière de la formation des enseignants, d'organiser des collectes de données en de projeter l'évolution future des besoins en formation des enseignants, ce qui permettra à la DESG de disposer d'un outil de développement au service de la planification de la formation des enseignants) ;
- de mettre en place à la DESG un dispositif de suivi-évaluation de la formation des enseignants.

En effet, un dispositif de suivi-évaluation d'une intervention se présente comme le résultat des interactions entre acteurs d'une intervention dans un contexte donné visant à la production, la diffusion et l'utilisation d'informations concernant des projets, des programmes ou l'ensemble des interventions d'une organisation. Pour produire, diffuser et utiliser cette information, les acteurs définissent les outils et les procédures les plus adéquats.

Dans notre contexte, pour ce qui est de la formation professionnelle des enseignants du secondaire en général, les cadres du MESFTPRIJ et de la DESG en particulier sont au centre du dispositif.

c- Approches de solutions au problème spécifique n°3

L'élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3 a établi que l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est à l'origine de l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires apprenants.

Les résultats de nos recherches montrent que **75,86%** des enquêtés estiment que l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est à l'origine de l'inexistence d'outils permettant d'évaluer l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires apprenants. Cette situation est le reflet de l'administration publique béninoise. En effet, il n'existe aucun mécanisme d'évaluation du rendement de l'agent public. Le fonctionnaire recruté par l'Etat évolue dans un système de carrière où chaque deux ans, il doit évoluer en matière d'indice.

La situation est plus complexe dans l'enseignement où l'enseignant professeur adjoint envoyé en formation pour devenir professeur certifié sait que l'important c'est de finir la formation et de changer de corps. Aujourd'hui, il n'existe aucun système permettant d'évaluer l'impact de la formation reçue par l'enseignant sur les résultats scolaires de ses apprenants.

Il devient alors indispensable à la DESG de mettre en place un outil d'évaluation du rendement et de la performance des enseignants surtout ceux qui viennent de stage de formation.

Dès lors, pour résoudre ce problème, nous suggérons à la DESG de mettre en place un indicateur de performance ou de rendement des enseignants après leur stage. Cet outil est :

- une mesure d'une situation pour détecter un changement ou un accomplissement ;
- une caractéristique utilisée pour mesurer si un résultat énoncé a été réalisé et jusqu'à quel degré ;

- un facteur observable qui, seul ou en combinaison avec d'autres, peut être considéré comme représentatif ou révélateur d'une situation ou d'un changement ;
- un outil utilisé pour mesurer les résultats réels obtenus ;
- un outil pour mesurer la preuve de l'avancement vers un résultat ou la preuve de la réalisation d'un résultat.

Il est important de signaler qu'il existe des indicateurs de rendements quantitatifs (nombre, fréquence, pourcentage, ratio, etc.) et des indicateurs de rendements qualitatifs de jugement, perception d'un groupe donné ou d'une personne, la présence ou l'absence de conditions précises, la qualité de quelque chose ou opinion à l'égard de quelque chose (opinion des clients par rapport à la rapidité des services).

En définitive, il sert à rien de former enseignants et leur permettre de changer de corps et de grade sans être capables de mesurer la qualité de l'enseignement qu'il donne aux apprenants de même que l'impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

L'efficacité voire l'efficience des différentes approches de solutions ci-dessus suggérées ne peut être obtenue que lorsque certaines conditions seront réunies. C'est pourquoi, nous voudrions ici formuler quelques recommandations à l'endroit de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général, aux autorités (DPP, DRH, DRFM, SGM, DC, Ministre), au personnel du MESFTPRIJ et aux Partenaires Techniques et Financiers.

a- Recommandations à l'endroit de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général

- ❖ Renforcement des capacités des services de la DESG, notamment celles du Service des Personnels de Direction et d'Enseignement (SPDE) et du Service de l'Organisation Scolaire et de la Prévision (SOSP) en moyens financier, technique, matériel et humain notamment des statisticiens, gestionnaires des systèmes de formation et des planificateurs de suivi-évaluation.
- ❖ Elaboration d'un manuel portant dispositif de suivi-évaluation de la formation des enseignants du secondaire général.

b- Recommandations à l'endroit des autorités du MESFTPRIJ

- ❖ Conduite à terme d'un plaidoyer auprès des PTF au profit du 1^{er} cycle du secondaire général ramené au rang d'éducation de base dans le cadre de la mise en œuvre du Partenariat pour le Développement de l'Education (PDE).
- ❖ Disposition d'un leadership éclairé afin de mobiliser plus de ressources internes au profit du sous - secteur de l'ESG.
- ❖ Promotion de la bonne gouvernance et de la Gestion Axée sur les Résultats à tous les niveaux du Ministère.

c- Recommandations à l'endroit du personnel de la DESG et du MESFTPRIJ

- ❖ Ouverture au changement à opérer pour améliorer la gestion de la formation des enseignants de l'ESG.
- ❖ Ponctualité, assiduité et conscience professionnelle.

- ❖ Participation aux formations de renforcement des capacités opérationnelles et techniques.

d- Recommandations à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers du MESFTRIJ

- ❖ Soutien au sous - secteur de l'ESG et la promotion du 1^{er} cycle au rang des priorités du développement.
- ❖ Adoption du processus de planification, de budgétisation, de suivi et d'évaluation du sous-secteur de l'ESG.
- ❖ Respect des engagements financiers afin de permettre au sous-secteur d'assurer la prévisibilité des crédits à consommer.

Conclusion

En définitive, la présente étude nous a permis de constater que la formation des enseignants du secondaire général souffre de plusieurs dysfonctionnements.

Des observations des activités de la DESG au MESFTPRIJ, il ressort que ce département ministériel fait beaucoup d'efforts dans la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat en matière des formations des enseignants au profit de l'enseignement secondaire général, mais ces efforts sont demeurés insuffisants au regard des résultats attendus. Ainsi, de nombreux problèmes ont été relevés et répartis en trois centres d'intérêt qui ont conduit à l'identification de trois problématiques. Celle relative à l'efficacité du dispositif de la mise en œuvre de la formation professionnelle au profit des enseignants du secondaire général a retenu notre attention. Le problème général ayant conduit à la formulation de cette problématique est celui du mauvais pilotage du dispositif de gestion de la formation des enseignants par les acteurs impliqués. Il s'agit de la problématique de l'amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général.

L'objectif général visé est de contribuer à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants au profit du secondaire. Pour y parvenir, nous avons, sur la base des problèmes spécifiques identifiés, émis des hypothèses dont la vérification, à travers une enquête, a permis leur confirmation et le diagnostic.

Face au tableau peu reluisant que présentent les formations professionnelles au profit des enseignants du sous-secteur de l'ESG, des approches de solutions qui permettront d'éradiquer les causes identifiées ont été proposées.

Par ailleurs, l'étude a révélé que la gestion de la formation professionnelle des enseignants du secondaire général souffre de nombreux dysfonctionnements dont notamment le faible niveau du financement du sous - secteur de l'enseignement secondaire général conséquence de la priorité accordée par les pouvoirs publics et les PTF à l'enseignement de base ; l'absence d'un plan bien

élaboré pour le suivi des stagiaires, ce qui est à l'origine de l'inexistence d'un dispositif portant suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général au Bénin ; enfin, l'absence d'une politique d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant est la conséquence de l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

L'étude propose la mise en œuvre du management stratégique et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) afin de trouver des solutions aux dysfonctionnements identifiés. C'est, par exemple, le plaidoyer pour mobiliser plus de ressources au profit du sous - secteur, la mise en œuvre d'un dispositif de suivi- évaluation de la formation, d'un outil indicateur de performance ou de rendement des enseignants après leur stage et d'un outil d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants.

Certes, nous pensons avoir apporté notre modeste contribution à la résolution de la situation observée, mais nous ne saurions prétendre avoir abordé tous les problèmes relevés et qui sont liés à la gestion de la formation professionnelle des enseignants du secondaire général.

C'est pourquoi, nous voudrions espérer que des recherches futures pourront être consacrées, par exemple, aux problématiques liées notamment à l'inadéquation de la formation aux besoins spécifiques, des enseignants et celle de l'amélioration de la qualité de la formation reçue par les enseignants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- OUVRAGES GENERAUX

- AUDUC Jean-Louis, « *Le système éducatif: un état des lieux, les instances et les mécanismes, les évolutions, les enjeux, les débats.* » Paris : Hachette éducation, 2005.
- GIRARD B. (2005).- « *Management dans le secteur public*».- Paris : Sciences Po.- 129 p.
- MOISSET Jean-Joseph, PLANTEJ. et TOUSSAINTP., Presse de l'Université du Québec 2003.
- PAUL J.-J. (dir.), « *Administrer, gérer, évaluer les systèmes éducatifs.* » Paris : ESF, 1999.
- PLANTE Jean, « l'école et les organisations du système éducatif », dans « *la gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire* », de J.J.

2- DOCUMENTS SPECIFIQUES

- ACDI(1999).-« *La Gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes*».-Canada : ACDI.- 26 p.
- Batal, C., « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences.* » Paris : Les éditions d'organisation, 1997 ;
- BELANGER L., « *Gestion stratégique des ressources humaines.* » Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 1988 ;
- MAZOUZ B, ROCHET C(2005).- « *De la gestion par les résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires des expériences françaises et québécoise* » *TELESCOPE : revue d'analyse comparée en administration publique* Vol 12, n°3 ; pp.69-85.

- Ministères en charge de l'éducation, Plan de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE), phase3 2013/2015, Cotonou, décembre 2012, 104p. ;
- MOISSET Jean-Joseph, PLANTE Jean, TOUSSAINT Pierre, « *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire,* » Presses de l'Université du Québec, 2003 ;
- PNUD (2002).- « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats».-138 p. ;
- UNESCO (mars 2011) : « *La question enseignante au Bénin : Un diagnostic holistique pour la construction d'une politique enseignante consensuelle, soutenable et durable*».

3- RAPPORTS

- « *L'Administration de l'éducation : quelles compétences ?* » La revue des Échanges, AFIDES. No 2, 2007.
- Conseil National de l'Education (août 2012) : « *Bilan du système éducatif national au 30 juin 2012* ».
- Gouvernement de la République du Bénin (2006) : « *Orientations Stratégiques de Développement du Bénin (2006-2011)* ».
- Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (juillet 2004) : « *Rapport National sur le Développement de l'Education* ». (47ème Session de la Conférence Internationale de l'Education).

4- MEMOIRE

GANDAHO Aristide Dieudonné, « *Approche pour une pratique efficace de la Gestion Axée sur les Résultats au Ministère de la Santé* » Abomey Calavi : ENAM, 2013, 57 p.

5- LOIS

- la Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948
- la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et la décision loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005 qui l'a modifiée et amendée.
- la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- la loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Education Nationale en République du Bénin et la loi n° 2005-33 du 6 octobre 2005 qui l'a modifié ;

6-DECRETS

- le décret n° 98-191 du 11 mai 1998, portant statuts particuliers des Corps des Personnels des Enseignements Moyen Général, Technique et Professionnel ;
- le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.
- le décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères ;
- le décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeune ;
- le décret n° 2013-457 du 08 octobre 2013 portant composition du Gouvernement.

7- ARRETES

- l'arrêté interministériel n° 0039/MENRS/MFPTRA/MFE/DC /SP du 14 mars 2001 portant ouverture et modalités d'organisation de la formation

professionnelle des enseignants contractuels du premier cycle de l'enseignement secondaire ;

- l'arrêté interministériel n° 040/MENRS/MFPTRA/MFE/DC /SP du 15 mars 2001 portant ouverture et modalités d'organisation de la formation professionnelle des enseignants contractuels du second cycle de l'enseignement secondaire ;
- l'arrêté n°344/MESFTPRIJ/DC/SGM/DESG/SA du 23 juillet 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général.

8- SOURCES INTERNET

- PAIR C. LADERRIERE P. DUTERCQ Y. 2002, *Education : la logique managériale en question*. In : Nouveaux regards. Paris.

<http://institut.fsu.fr/nvxregards/1...>

- Généralités sur les méthodes de recherche qualitative
<http://www.recherchequalitative.qc.ca/Revue.html>
- HEDIA H-C, WILBEAUX, N. (2007).- « La Gestion axée sur les résultats, fiche 7», 16 p., <http://www.cota.be>

ANNEXE 1



QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. L'étude dont le thème est intitulé « **Contribution à l'amélioration de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général** » se propose de participer à une meilleure analyse du dispositif mis en place pour la formation des enseignants du secondaire général par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général afin de contribuer à son amélioration.

Le présent questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base **des problèmes liés au financement de la formation, à l'absence de suivi des stagiaires et à l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants.**

Cela permettra de proposer des solutions pour une amélioration de la gestion de ces formations. Nous vous prions donc de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons. Les données recueillies seront exclusivement utilisées à des fins de recherche.

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

I- Identification de l'Enquêté

Pour chacun des aspects ci-dessous, fournissez les renseignements demandés.

| | | | | |
|----|--|--------|---------|----|
| 1 | Nom et prénoms de l'enquêté) (facultatif) | | | |
| 2 | Département | | | |
| 3 | Commune | | | |
| 4 | Arrondissement | | | |
| 5 | Nom de l'établissement | | | |
| 6 | Milieu urbain ou rural | Urbain | Rural | |
| 7 | Sexe | M | F | |
| 8 | Statut de l'enseignant | APE | ACE | |
| 9 | Ancienneté générale dans la profession | | | |
| 10 | Responsabilité administrative et pédagogique | CE | Censeur | SG |
| 11 | Année de mise en formation | CP | AE | |

CE : Chef d'établissement ; SG : Surveillant Général ; CP : Conseiller Pédagogique ; AE : animateur d'établissement

II- Connaissance du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire Général.

Encercler l'une des modalités suivantes : 1 = Oui - 2 = Non - 3 = Ne sait pas

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 1 | Avez-vous des informations sur le système de gestion de la formation des enseignants du secondaire général ? | 1 | 2 | 3 |
| 2 | Connaissez-vous les acteurs de la formation ? | 1 | 2 | 3 |
| 3 | Pouvez-vous citer les responsabilités de chacun d'eux ? | 1 | 2 | 3 |
| 4 | Le contenu des enseignements répond-il à vos attentes ? | 1 | 2 | 3 |
| 5 | La formation est-elle de qualité ? | 1 | 2 | 3 |
| 6 | Les stagiaires sont-ils bien suivis pendant la formation ? | 1 | 2 | 3 |
| 7 | La formation reçue a-t-elle un impact sur votre pratique pédagogique ? | 1 | 2 | 3 |
| 8 | La formation reçue a-t-elle un impact sur les résultats scolaires de vos apprenants ? | 1 | 2 | 3 |
| 9 | Pensez-vous que les autorités disposent-elles d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants du secondaire Général sur les résultats scolaires des apprenants ? | 1 | 2 | 3 |
| 10 | Pensez-vous que les résultats des évaluations sont utiles ? | 1 | 2 | 3 |
| 11 | Connaissez-vous la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ? | 1 | 2 | 3 |
| 12 | Pensez-vous que cette structure joue bien son rôle dans le cadre de la formation des enseignants ? | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Avez-vous des attentes ou suggestions pour une amélioration du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire général ? | 1 | 2 | 3 |

III- Identification des causes liées aux dysfonctionnements du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire général et suggestions pour son amélioration

13-Qu'est ce qui, selon vous, explique le faible niveau du financement du sous- secteur de l'enseignement secondaire général?

| | |
|---|--|
| Evolution grandissante de la population scolaire | |
| Besoin importants en enseignants | |
| Priorité accordée par les pouvoirs publics et partenaires à l'éducation fondamentale ou de base | |
| Mauvaise gestion des ressources publiques | |
| Autres | |

14-Qu'est ce qui, selon vous, explique l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général ?

- Manque du personnel
- Manque de ressources financières
- Nombre important de stagiaires répartis sur le territoire national
- Manque d'un plan de suivi de stagiaire élaboré par la DESG
- Autres.....
-
-

15- Qu'est ce qui, selon vous, explique l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires des apprenants ?

- Absence d'un dispositif d'évaluation du rendement et des performances du personnel enseignant par la DESG
- Manque de ressources financières
- Manque du personnel qualifié
- Absence d'un tableau de bord de gestion des résultats scolaires à la DESG
- Autres.....
-
-

16- Que peut-on faire selon vous avec les résultats des évaluations ?

.....

.....

.....

17- Avez-vous des attentes ou suggestions pour une amélioration du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire général ?

.....

.....

.....

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.

.....
.....
.....
18- Y a- t-il d'autres préoccupations dont vous voudriez nous parler au sujet du mode de gestion de la formation des enseignants du secondaire général ?

.....
.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre disponibilité

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC DES AUTORITES ET AUTRES ACTEURS IMPLIQUES
DANS LA GESTION DU DISPOSITIF DE FORMATION DES ENSEIGNANTS DU
SECONDAIRE GENERAL AU BENIN**

Ce guide est élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. L'étude dont le thème est intitulé « **Contribution à l'amélioration de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général** » se propose de participer à une meilleure analyse du dispositif mis en place pour la formation des enseignants du secondaire général par la Direction de l'Enseignement Secondaire Général afin de contribuer à son amélioration.

Le présent guide adressé à certains acteurs clés a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes liés au financement de la formation, à l'absence de suivi des stagiaires et à l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats scolaires des apprenants et d'y proposer des approches de solutions. Nous vous prions donc de bien vouloir apporter votre contribution. Les informations recueillies serviront exclusivement de base d'analyse dans le cadre de cette recherche.

I- Connaissance du dispositif de formation des enseignants du secondaire Général.

- Le cadre normatif et institutionnel du dispositif de la formation des enseignants du secondaire général au Bénin
- Les acteurs impliqués
- La place de la Direction de l'Enseignement Secondaire Général dans le dispositif.

II- Identification des problèmes et dysfonctionnements du dispositif et les suggestions pour une amélioration

- Appréciation du dispositif de formation des enseignants du secondaire général
- Existence des problèmes ou dysfonctionnements
- Les raisons du faible niveau du financement du sous-secteur de l'enseignement secondaire général
- Causes de l'inexistence d'un dispositif de suivi des stagiaires en formation.
- Cause de l'inexistence d'un dispositif d'évaluation de l'impact de la formation des enseignants sur les résultats scolaires apprenants.
- Vos attentes ou suggestions pour une amélioration du dispositif de gestion de la formation des enseignants du secondaire général.

ANNEXE 2

Le CDMT est aussi un processus transparent de planification financière et de budgétisation visant à allouer les ressources aux priorités stratégiques en assurant une discipline budgétaire d'ensemble.

A- OBJECTIFS D'UN CDMT

Il permet de :

- Définir un cadre de ressources cohérent et réaliste ;
- Avoir un système de répartition des ressources conformes aux priorités stratégique ;
- Définir les politiques et les financements prévisibles, permettant aux ministères de planifier ;
- Avoir une discipline budgétaire rigoureuse en utilisant plus efficacement les ressources disponibles.

B- EVOLUTION ET ANALYSE DU CDMT DU SECTEUR DE 2009

A 2013

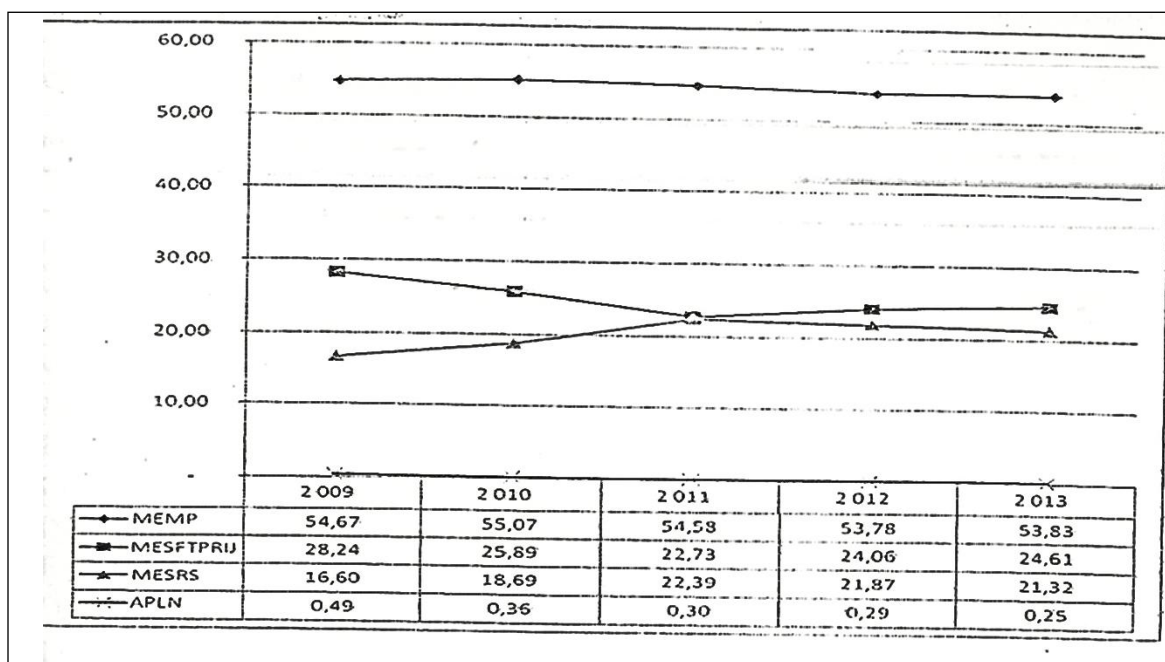
1- REPARTITION INTER SECTORIELLE DU CDMT DE 2009

A 2013

REPARTITION INTER SECTORIELLE DU CDMT DE 2009 A 2013

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MEMP | 101 321 713 | 100 102 990 | 101 317 158 | 107 664 807 | 115 626 916 |
| MESFTPRIJ | 52 333 382 | 47 056 006 | 42 197 427 | 48 167 181 | 52 860 020 |
| MESRS | 30 763 207 | 33 969 519 | 41 565 930 | 43 773 151 | 45 802 134 |
| APLN | 914 725 | 656 461 | 566 024 | 576 989 | 530 182 |
| TOTAL SECTEUR | 185 333 027 | 181 784 976 | 185 646 539 | 200 182 128 | 214 819 252 |
| TOTAL ETAT | 913 590 219 | 980 902 648 | 811 418 000 | 795 772 000 | 826 500 000 |
| % SECTEUR/ ETAT | 20,29 | 18,53 | 22,88 | 25,16 | 25,99 |
| % BUDG. MEMP/ SECTEUR | 54,67 | 55,07 | 54,58 | 53,78 | 53,83 |
| % BUDG. MESFTPRIJ/ SECTEUR | 28,24 | 25,89 | 22,73 | 24,06 | 24,61 |
| % BUDG. MESRS/ SECTEUR | 16,60 | 18,69 | 22,39 | 21,87 | 21,32 |
| % BUDG. AFDN/ SECTEUR | 0,49 | 0,36 | 0,30 | 0,29 | 0,25 |

Contribution à l'amélioration de la gestion de la formation des enseignants de l'Etat au profit de l'enseignement secondaire général.



IL ressort du tableau et du graphique précédents ce qui suit:

- ✓ La plus grande partie des ressources du secteur (en moyenne 54%) est allouée au MEMP sur la période considérée ;
- ✓ De 2009 à 2011, la dotation affectée au MESFTPRIJ a diminué de 6 points en passant de 28,24% à 27,73% avant de connaître une amélioration de 2 points entre 2011 et 2013 Incidence sur L'ETFP (Voir dotation PROGRAM 3) ?
- ✓ Quant au MESRS, sa dotation s'est améliorée de 6 points entre 2009 et 2011 avant de connaître une baisse d'un point entre 2011 et 2013 ;
- ✓ Le programme APLN, le maillon le plus faible de la chaîne a enregistré sur toute la période une diminution de ses ressources qui passent de 0,49% en 2009 à 0,25% en 2013.

On en déduit que le MEMP est la priorité du gouvernement en matière d'éducation

TABLES DES MATIERES

| Titres | Pages |
|--|-------------|
| DECLARATION D'ENGAGEMENT..... | I |
| IN MEMORIUM..... | II |
| DEDICACE..... | III |
| REMERCIEMENTS..... | IV |
| LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES..... | V |
| LISTE DES TABLEAUX, SCHEMA ET GRAPHIQUES..... | VII |
| RESUME..... | VIII |
| SOMMAIRE..... | IX |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE PREMIER : DE LA PRESENTATION DU DISPOSITIF DU FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE..... | 6 |
| Section 1: Du cadre physique de l'étude aux observations de stage.. | 7 |
| Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude..... | 7 |
| A- Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ)..... | 7 |
| B- La Direction de l'Enseignement Secondaire Général..... | 9 |
| Paragraphe 2 : Etat des lieux de la gestion de la formation des enseignants du secondaire général au Benin..... | 11 |
| A- Présentation des observations de stage | 11 |
| B- Inventaire des éléments de l'état des lieux du dispositif de la formation..... | 19 |
| SECTION 2 : Ciblage de la problématique..... | 21 |
| Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet..... | 21 |
| A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts..... | 21 |
| B- Identification de la problématique et formulation du sujet..... | 22 |
| Paragraphe 2 : Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution..... | 24 |
| A- Spécification de la problématique de l'étude | 24 |
| B- Vision globale de résolution de la problématique | 25 |
| CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, RECOMMANDATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA FORMATION DES ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE GENERAL AU | |

| | |
|--|-----------|
| BENIN..... | 28 |
| SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude..... | 29 |
| Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature..... | 29 |
| A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses..... | 29 |
| B- Revue de littérature..... | 36 |
| Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude..... | 41 |
| A- Approche théorique..... | 41 |
| B- Approche empirique..... | 42 |
| SECTION 2 : Vérification des hypothèses et recommandations..... | 47 |
| PARAGRAPHE 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses..... | 47 |
| A-Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données..... | 47 |
| B-Présentation et analyse des données de l'enquête..... | 48 |
| C-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic..... | 58 |
| D-Etablissement du diagnostic de l'étude..... | 60 |
| PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre..... | 61 |
| A-Approches de solutions..... | 61 |
| B-Conditions de mise en œuvre des solutions..... | 65 |
| CONCLUSION..... | 68 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 70 |
| ANNEXE..... | 74 |
| TABLES DES MATIERES..... | 83 |