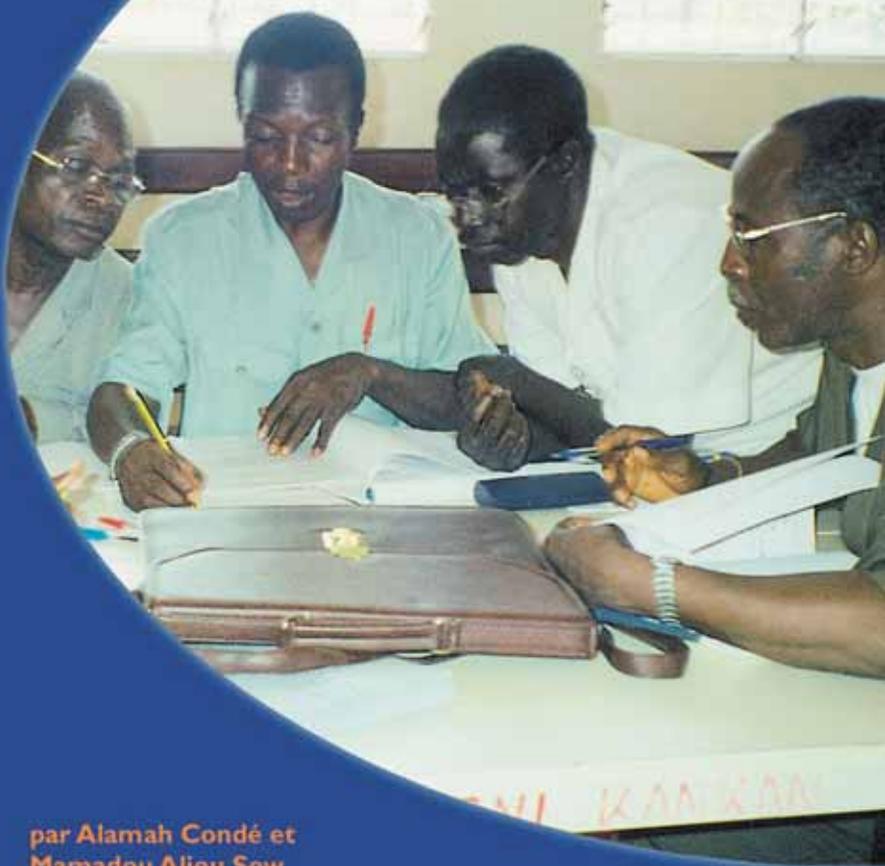




## Le redéploiement des enseignants en Guinée



par Alamah Condé et  
Mamadou Aliou Sow

# Le redéploiement des enseignants en Guinée

Gestion de l'opération  
et des résultats

Alamah CONDE et Mamadou ALIOU SOW

2<sup>e</sup> Edition



Association pour le développement de l'éducation en Afrique

Ce document a été financé par les fonds programme de l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) auxquels les organisations suivantes ont contribué : la Banque africaine de développement (BAD) ; l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ; l'Agence norvégienne pour la coopération au développement (NORAD) ; l'Agence suédoise de développement international (Asdi) ; la Carnegie Corporation de New York ; la Commission européenne ; la Banque mondiale ; la Fondation Rockefeller ; l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) ; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ; l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID) ; le ministère de la Coopération pour le développement, Autriche ; le ministère des Affaires étrangères, Danemark ; le ministère des Affaires étrangères, Finlande ; le ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la coopération internationale et du développement, France ; le ministère des Affaires étrangères, Irlande ; le ministère des Affaires étrangères, Pays-Bas ; le Department for International Development (DfID), Royaume-Uni ; la Direction du développement et de la coopération (DDC), Suisse.

Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux et celles des auteurs et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations liées à l'ADEA ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Publié par l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA).  
ISBN : 92-9178-031-6

Une édition en anglais de cette publication, intitulée *The Redeployment of Teachers in Guinea – Management and results* est disponible. ISBN : 92-9178-030-8

Photo couverture: Equipe régionale de redéploiement de Kindia en séance de travail de centralisation des résultats.

Photographe: Mamadouba Soumah – Inspection Régionale de l'Education de Kindia.

Maquette de couverture et mise en page : Marie Moncet

© **Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) 2001**  
Institut international de planification de l'éducation  
7-9 rue Eugène-Delacroix, Paris 75116, France  
Tél. : +33(0)1 4503 3796 – Fax : +33(0)1 4503 3965  
Site Internet : [www.ADEAnet.org](http://www.ADEAnet.org)

# Table des matières

Préface .....	9
Liste des abréviations .....	11
1. Introduction .....	13
2. La Guinée : Situation géographique et données socio-économiques .....	15
2.1. Situation géographique .....	15
2.2. Données socio-économiques de la Guinée .....	15
3. Le système éducatif guinéen : Historique, caractéristiques et perspectives de développement .....	17
3.1. Aperçu historique de l'évolution du système éducatif guinéen .....	17
<i>Avant l'indépendance</i> .....	17
<i>De 1958 à 1984</i> .....	17
<i>Après 1984</i> .....	18
3.2. Caractéristiques du système éducatif avant le redéploiement .....	19
<i>Structure du système et organisation pédagogique</i> .....	19
<i>Administration de l'éducation</i> .....	20
<i>Financement de l'éducation</i> .....	21
<i>Personnels de l'enseignement pré-universitaire</i> .....	22
3.3. Les perspectives de développement du système éducatif guinéen à l'horizon 2008 .....	22
4. La gestion du redéploiement .....	25
4.1. Facettes et phases de l'opération de redéploiement .....	25
<i>Phase 1 : Le diagnostic du contexte</i> .....	26
<i>Phase 2 : La détermination des objectifs</i> .....	29
<i>Phase 3 : Les études de faisabilité</i> .....	29
<i>Phase 4 : La définition et la mise au point du programme</i> .....	31
<i>Phase 5 : La mise en œuvre du programme</i> .....	37
4.2. Conditions essentielles de mise en œuvre de la politique de redéploiement .....	39

5. Utilisation des médias et autres outils de communication ...	41
5.1. Implication du chef de l'Etat .....	41
5.2. Stratégie de communication .....	41
<i>Les cibles</i> .....	41
<i>Les actions de communication</i> .....	42
5.3. Moyens mis en œuvre .....	42
5.4. Les difficultés rencontrées, les problèmes et les obstacles .....	45
5.5. Impacts et limites .....	46
6. La gestion sociale du redéploiement .....	47
6.1. Mise en place des mesures d'accompagnement .....	47
<i>La revalorisation de la fonction enseignante</i> .....	47
<i>Le maintien des avantages annexes</i> .....	47
6.2. Obstacles rencontrés et problèmes soulevés .....	48
6.3. Actions curatives et palliatives .....	50
7. Résultats générés par l'opération .....	53
7.1. Résultats prévus et atteints .....	53
<i>Les indicateurs de performance</i> .....	53
7.2. Résultats attendus et non obtenus .....	57
7.3. Effets pervers .....	58
8. Conclusion .....	59
8.1. Caractéristiques générales de l'opération .....	59
8.2. Les éléments-clés de succès. ....	59
8.3. Leçons découlant de l'exercice de redéploiement .....	60
8.4. Continuité et pérennisation de l'opération .....	61
Annexe 1. Répartition de la population .....	63
Annexe 2. Plan d'action de mise en œuvre du redéploiement .....	65
Annexe 3. Données de l'enquête sur la valorisation des ressources humaines de l'éducation et de la carte scolaire .....	68
<i>Tableau 3.1 : Données de l'enseignement élémentaire</i> .....	69
<i>Tableau 3.2 : Données de l'enseignement secondaire</i> .....	70

# 1. Introduction

Depuis bientôt une décennie, le développement de la scolarisation constitue une préoccupation essentielle des autorités et des populations guinéennes engagées ensemble pour relever un défi majeur, celui de réduire progressivement le nombre des enfants non scolarisés.

Les efforts du gouvernement, des communautés et des partenaires du développement pendant la période 1990-1993, ont eu pour effet de susciter un véritable engouement des populations pour scolariser leurs enfants, de sorte que le taux brut de scolarisation est passé en sept ans de 28 % (1990) à 51 % (1998).

Cet engouement s'est traduit concrètement par la construction de nombreuses salles de classes (plus de 3 000 classes entre 1990 et 1993), dont la moitié avec le seul financement des collectivités. La forte augmentation de la population scolarisable excédait très largement les capacités de l'Etat qui n'avait pas les moyens de créer un nombre suffisant de postes d'enseignants fonctionnaires titulaires. Ainsi, sur cette période, aucun instituteur n'a été engagé par la fonction publique en qualité de fonctionnaire, à cause des contraintes macro-économiques prévalentes et des mesures prises pour réduire les effectifs dans le secteur public.

Cependant, afin d'atteindre un taux d'inscription de 70 % en 1<sup>ère</sup> année du primaire en l'an 2000, le recrutement de près de 1 500 enseignants supplémentaires par an sur la période 1990-2000 était nécessaire. Pour réaliser cet objectif, les écoles normales d'instituteurs ont dû adapter leurs programmes pour pouvoir assurer la formation du nombre d'instituteurs requis.

Etant donnée la situation, il a fallu rechercher des solutions adaptées à la conjoncture pour répondre au besoin d'enseignants. Ceci était d'autant plus important qu'un système éducatif de qualité et l'élévation du taux de scolarisation étaient inscrits dans les priorités nationales. Cette recherche s'est faite grâce à la mise en place, en 1992-1993, du dispositif de redéploiement du personnel enseignant. Un recensement des ressources humaines, mené en 1991, avait fait apparaître en effet de nombreux dysfonctionnements et irrégularités dans les affectations des enseignants : déséquilibre très marqué entre zones rurales et urbaines, enseignants exerçant à des niveaux ne correspondant ni à leur grade ni à leur formation initiale, nombreux enseignants occupant des fonctions administratives dans l'éducation ou rattachés à d'autres départements...

Les opérations de redéploiement ont jeté des bases efficaces de rationalisation des effectifs. Elles ont permis de faire face à la pénurie de ressources financières, tout en répondant aux besoins en personnel et en garantissant un niveau homogène de qualification.

La première édition de l'ouvrage consacré à cette expérience, intitulée " *Le redéploiement du personnel enseignant en Guinée* ", est parue à un moment où les équipes nationales de la section francophone du Groupe de travail sur la profession enseignante (GTPE) de l'ADEA mettaient en place des plans d'actions visant à assurer une meilleure coordination des initiatives relatives à la gestion et à la mobilisation des personnels enseignants.

Le succès remporté par la première édition nous a convaincu qu'une deuxième édition, plus complète, intéresserait la communauté éducative africaine. Cette deuxième édition a été repensée pour obéir à une triple nécessité : une mise à jour des résultats obtenus depuis la fin de l'opération du redéploiement, des informations plus approfondies concernant les aspects de gestion et de communication et un remaniement profond de la présentation.

La nouvelle édition est subdivisée en sept chapitres. Le **chapitre 2** est une présentation de la Guinée, où nous faisons état de sa situation géographique et de quelques données socio-économiques. Le **chapitre 3** donne un aperçu historique de l'évolution du système éducatif guinéen et indique ses caractéristiques actuelles (structure, mode d'administration, personnel) ainsi que les défis qu'il cherche à relever à l'horizon 2003. Le **chapitre 4** décrit la gestion de l'opération en tant que politique publique. Les éléments pris en compte seront les suivants : le diagnostic du contexte, la détermination des objectifs, les études de faisabilité, la mise au point de la politique et, enfin, la mise en œuvre de l'opération. Le **chapitre 5** décrit l'utilisation des médias et des autres outils de communication (traditionnels notamment), pour mobiliser la population autour de la question du redéploiement. Le **chapitre 6** s'intéresse à la gestion sociale de l'opération, fait état des considérations socio-politiques autour desquelles l'opération a été bâtie, et expose les problèmes rencontrés et leurs solutions curatives ou palliatives. Le **chapitre 7** présente les résultats obtenus par l'opération sous sa forme actualisée. Enfin, le **chapitre 8** évoque les facteurs clés de succès de l'opération et tire des enseignements de l'évaluation *ex post* de l'opération.

Les précisions qui nous ont paru nécessaires figurent dans les notes en bas de page. L'**Annexe 1** donne la répartition de la population sur le territoire national, tandis que l'**Annexe 2** présente le plan d'action de mise en œuvre de l'opération. Les **Annexes 3, 4 et 5** présentent, sous forme de tableaux, les données relatives à la structure des personnels avant l'opération et à l'exercice du redéploiement. L'**Annexe 6** fournit des modèles pédagogiques pour ceux qui voudraient entreprendre une démarche de redéploiement du personnel enseignant.

Nous avons toujours eu l'ambition d'offrir à la communauté éducative africaine et internationale un compte rendu complet du processus de redéploiement en Guinée. Cette seconde édition ne prétend pas à l'exhaustivité, mais notre souhait est qu'elle connaisse les mêmes témoignages d'appréciation que la première, aussi bien de la part des bénéficiaires que des partenaires du développement.

## 2. La Guinée : Situation géographique et données socio-économiques

### 2.1. Situation géographique

Située dans la partie occidentale de l'Afrique, la Guinée s'étend sur une superficie de 245 857 km<sup>2</sup> et s'ouvre sur l'océan Atlantique. Elle est limitée au Nord par le Sénégal, au Nord-Ouest par la Guinée-Bissau, au Nord-Est par le Mali, au Sud par le Libéria, au Sud-Ouest par la Sierra-Leone et au Sud-Est par la Côte-d'Ivoire. Elle comprend quatre régions naturelles (la Basse-Guinée, la Moyenne-Guinée, la Haute-Guinée et la Guinée forestière) subdivisées en sept régions administratives<sup>1</sup> regroupant 33 préfectures et 302 sous-préfectures, auxquelles s'ajoute la ville de Conakry qui a un statut particulier et est découpée en cinq communes.

### 2.2. Données socio-économiques de la Guinée

Avec un taux de croissance de 2,8 % par an, la population guinéenne qui était de 6,7 millions d'habitants en 1995 est passée à 7,2 millions d'habitants<sup>2</sup> en 1998. Cette population, dont 51 % est constituée de femmes et 45 % est âgée de moins de 15 ans, est très inégalement répartie sur le territoire national<sup>3</sup>, la densité de la population étant de 30 habitants au km<sup>2</sup>. La capitale, avec 1 094 075 habitants, concentre 15 % de la population totale sur un espace de 308 km<sup>2</sup>, soit une densité de 3 552 habitants au km<sup>2</sup>. Les autres villes, au nombre de 35 (périmètres des chefs-lieux de préfectures et cités industrielles), abritent 30 % de la population. Le reste de la population (55 %) vit dans les zones rurales où la densité est de 7 à 74 habitants/km<sup>2</sup>. Les ressources de la Guinée sont d'une part les produits de l'agriculture (cultures vivrières, fruitières, maraîchères et industrielles), de l'élevage (bovins, caprins et ovins), de la pêche (maritime et fluviale) et de la forêt, d'autre part les ressources minières (fer, bauxite, or, diamant et autres gisements de minéraux).

---

1. Les régions administratives sont : Boké, Kindia, Mamou, Labé, Faranah, Kankan et N'Zérékoré.

2. Estimations du Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP).

3. Voir l'Annexe 1.

Toutefois, le revenu par habitant (537 dollars américains), l'espérance de vie (44 ans), la mortalité infantile (133 pour 1 000) et l'analphabétisme (67 %) reflètent le très faible niveau de vie de la majeure partie de la population guinéenne, et placent ainsi le pays parmi les moins développés du monde<sup>4</sup>.

La Guinée, indépendante depuis le 2 octobre 1958, a connu tout au long de la première République une gestion de type dirigiste qui a duré jusqu'au 3 avril 1984. De 1984 à 1992, le pays a été gouverné par un régime militaire. En décembre 1993, l'instauration d'un régime démocratique a abouti à des élections présidentielles et législatives pluralistes. Ceci a favorisé la mise en œuvre d'une série de réformes économiques, amorcées depuis 1985, ayant pour objectif l'adoption d'un système économique libéral capable de mobiliser les forces nécessaires au pays.

---

4. La Guinée est 167<sup>ème</sup> sur 175 dans le classement de l'Indice de développement humain de 1998.

# 3. Le système éducatif guinéen : Historique, caractéristiques et perspectives de développement

## 3.1. Aperçu historique de l'évolution du système éducatif guinéen

En Guinée, l'école en tant qu'institution a d'abord été un système éducatif importé par la colonisation française. Cette « filiation » reste sa caractéristique fondamentale et constitue la référence principale des trois grandes étapes de son évolution.

### Avant l'indépendance

La première étape est, bien sûr, celle de son introduction et de son imposition, depuis les dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à l'indépendance, en 1958. Pendant cette période, l'exercice de la puissance coloniale en Guinée n'a pas été différente de celle menée dans les autres territoires coloniaux d'Afrique subsaharienne. Dans le domaine de l'éducation, la politique était celle d'une scolarisation « utile », c'est-à-dire limitée à la constitution, dans l'ensemble du pays, d'une classe sociale intermédiaire destinée à répondre aux besoins de l'administration, du commerce et de l'industrie.

Nantie de fonctions politiques et économiques, cette classe de scolarisés était de fait investie d'une mission idéologique. Chargée de faire le lien entre une minorité politiquement dominante d'Européens expatriés et une majorité politiquement dominée et constituée de milieux sociaux ruraux les plus divers, elle était investie des symboles d'un pouvoir – *celui de l'école des blancs* – et véhiculait des valeurs associant l'école à la ville, aux religions du colonisateur et aux emplois salariés.

A l'indépendance, en 1958, cette scolarisation « utile » concernait 42 543 élèves dans l'enseignement primaire et 2 547 dans l'enseignement secondaire. Il n'y avait pas d'enseignement supérieur sur le territoire.

### De 1958 à 1984

A la différence de ce qui s'est passé dans les autres pays de la région (à l'exception du Mali), la politique scolaire a, pendant cette période, pris le contre-pied de celle en vigueur pendant l'indépendance. En outre, afin de préserver la pureté

idéologique, objectif premier du système de formation, s'est ajouté le repli sur soi.

Les grandes lignes et les dispositions de l'ordonnance du 5 août 1959 portaient sur la décolonisation de tous les programmes, la suppression des écoles privées et la primauté de la formation politique et idéologique. A partir de 1968, la « Révolution culturelle socialiste », rend obligatoires l'utilisation des huit langues nationales dans l'enseignement primaire et l'alphabétisation des adultes.

Pendant cette période, le développement du système éducatif s'est déroulé dans un contexte économique caractérisé par un centralisme à outrance où l'Etat jouait le rôle prépondérant. Environ 24 % du budget national étaient consacrés à l'éducation, dont 35 % étaient alloués aux dépenses d'investissement.

En termes d'effectifs, la croissance de l'enseignement primaire entre 1958 et 1960 a été très rapide passant de 42 000 à 97 000 élèves inscrits. Les parents étaient en effet obligés d'envoyer leurs enfants à l'école et, par ailleurs, étaient motivés par le fait que l'obtention d'un diplôme assurait automatiquement un emploi au sein de la fonction publique.

Au cours des années 70, le développement rapide du système éducatif de la décennie précédente s'est fortement ralenti, non seulement à cause de la récession et des difficultés économiques mais aussi, et surtout, à cause de l'attitude négative des parents vis-à-vis de l'école. C'est la période de « l'école liée à la vie », où l'introduction du travail productif a été une catastrophe. Les enseignants, non formés à cette pratique, ont préféré utiliser les enfants comme ouvriers agricoles. La qualité de l'enseignement s'est également dégradée. Beaucoup d'enseignants n'avaient pas la formation adéquate et, en moyenne il fallait dix ans à un élève pour achever une éducation primaire, normalement prévue sur six ans. Les livres faisaient cruellement défaut et le système éducatif ne disposait pas d'un nombre de places suffisant pour accueillir tous les enfants d'âge scolaire. Aussi, les familles préféraient-elles employer leurs enfants pour leur propre compte plutôt que de les envoyer perdre leur temps dans des écoles dont les retombées sociales et financières immédiates apparaissaient de plus en plus aléatoires.

La politique de l'enseignement obligatoire, bien que favorable au départ à l'accroissement des effectifs, n'a en fait abouti qu'à la scolarisation effective de 284 000 élèves en 1984, soit un tiers des enfants en âge d'aller à l'école.

## Après 1984

A partir de 1984, les autorités de la deuxième République reconnaissent les insuffisances graves du système scolaire, en particulier celles de l'enseignement primaire. Réformer le système d'éducation et de formation, afin de mieux répondre aux réalités socio-économiques du pays et faire face aux besoins d'une économie en mutation, fut la préoccupation essentielle des deux conférences nationales sur l'éducation qui se sont tenues à Conakry en mai-juin 1984 et en avril 1985. Certains principes qui avaient prévalu jusqu'alors furent abandonnés. Le français fut réintroduit comme langue d'enseignement à tous les niveaux et l'interdit qui frappait l'enseignement privé a été levé. Plusieurs études ont été menées, dont le résul-

tat a été la redéfinition d'une politique éducative qui fut adoptée en septembre 1989. Cette Déclaration de politique place l'enseignement primaire en tête des préoccupations du gouvernement, avec ce triple objectif :

- a) relever le taux brut de scolarisation dans le cycle primaire de 28 % en 1990 à 53 % en l'an 2000 ;
- b) accroître l'efficacité interne : amener 72 % des élèves commençant le primaire jusqu'au terme du cycle et réduire le nombre d'années d'instruction par enfant suivant le cycle complet de 16,1 à 8,2 années dans le cadre d'un plan d'études étalé sur six ans ;
- c) utiliser de manière plus efficace les enseignants en augmentant le rapport élèves/enseignant de 39/1 à 42/1.

Pendant la période 1990-1993, le Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation (PASE) a été mis en œuvre avec l'appui de trois bailleurs de fonds, l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque mondiale, l'Agence américaine de développement international (USAID) et la Coopération française. S'y sont joints par la suite d'autres bailleurs institutionnels et des organisations non gouvernementales (ONG).

Bien qu'un certain nombre de problèmes perdurent, la mise en œuvre de ce programme d'ajustement sectoriel a entraîné des changements positifs et les principaux résultats atteints dans ce cadre ont été les suivants : partie de 14 %, la part de budget récurrent allouée à l'éducation a atteint 26 % ; la part du budget de l'éducation affectée à l'enseignement primaire est passée de 15 % à 36 % ; le taux de scolarisation est passé de 28 % à 40 % ; le taux d'admission en première année de l'enseignement élémentaire a atteint 51 % en 1993-1994 contre 39 % en 1989 ; le taux de scolarisation des filles est passé de 20 % à 26 % ; 1 806 instituteurs ont été redéployés du secondaire vers le primaire ; 8 000 enseignants ont été recyclés dans l'enseignement du français et des mathématiques. En outre 64 professeurs d'école normale et 111 conseillers pédagogiques ont été formés tandis que 1 400 000 manuels étaient produits et distribués dans les écoles primaires.

## 3.2. Caractéristiques du système éducatif avant le redéploiement

### Structure du système et organisation pédagogique

La structure du système d'éducation pré-universitaire de la Guinée depuis la réforme de 1984 est semblable à celle d'autres pays francophones et comprend trois niveaux.

Le premier niveau – l'enseignement élémentaire – accueille les enfants à partir de six-sept ans, pour une durée de scolarité de six ans sanctionnée par un examen d'entrée en septième année. En matière d'organisation pédagogique, le groupe-classe dont un maître est responsable demeure la structure générale. Toute-

fois, des variantes sont introduites depuis quelques années afin de résoudre les problèmes liés au faible taux de scolarisation et au manque d'infrastructures. Ces variantes sont :

- a) dans les centres urbains, *les classes à double vacation*, où une même salle de classe est utilisée par deux cohortes différentes ayant chacune un maître ;
- b) dans les zones rurales, *les classes multigrades*, où des élèves d'âge différent sont confiés, pour une année scolaire, au même maître.

Le deuxième niveau – l'enseignement secondaire général – s'étend sur sept ans et comprend deux cycles. Un premier cycle (collège) constitue la structure d'accueil des élèves admis à l'examen d'entrée en septième année pour une durée de formation de quatre ans, sanctionnée par l'examen du Brevet d'études du premier cycle (BEPC). Un deuxième cycle (lycée) accueille les élèves titulaires du BEPC pour une durée de formation de trois ans, sanctionnée par l'examen du baccalauréat ; l'élève y approfondit, selon l'option choisie<sup>5</sup>, les théories scientifiques, historiques, philosophiques et technologiques.

Les données statistiques<sup>6</sup>, indiquaient qu'au cours de l'année scolaire précédant le redéploiement (1990-1991), l'enseignement pré-universitaire couvrait :

- Une population scolaire de 432 749 élèves (dont 30 % de filles). La répartition par niveau d'enseignement était la suivante : 80 % dans l'enseignement primaire, 17 % dans l'enseignement secondaire et 3 % dans l'enseignement technique et professionnel. Alors que 80 % de la population vivait en zone rurale, 61,19 % des élèves venaient de zones urbaines et seulement 38,81 % de zones rurales.
- Un personnel enseignant composé de 17 945 agents, dont 18 % de femmes. Ces enseignants exerçaient aux différents niveaux d'enseignement dans les proportions suivantes : 59 % dans le primaire, 33 % dans le secondaire et 8 % dans l'enseignement technique et professionnel.
- Une infrastructure scolaire qui comptait 2 476 écoles primaires comprenant 8 045 groupes pédagogiques, 230 établissements d'enseignement secondaire (1 649 groupes pédagogiques) et 47 établissements d'enseignement technique et professionnel (331 groupes pédagogiques).

## Administration de l'éducation

En matière d'administration de l'éducation, l'Etat conserve la responsabilité du service public d'enseignement. Cette responsabilité est exercée d'une part à travers deux superstructures ministérielles (le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et le ministère de l'Enseignement pré-universitaire et de la Formation professionnelle)<sup>7</sup>, d'autre part des services décen-

---

5. Ces options sont actuellement : profil Sciences mathématiques (SM), profil Sciences sociales (SS), profil Sciences expérimentales (SE).

6. Voir Annexe 3.

tralisés épousant la structure de l'administration territoriale à laquelle ils sont rattachés.

Au niveau régional, l'Inspection régionale de l'éducation (IRE) a pour mission de coordonner, de contrôler, d'évaluer et d'impulser toutes les activités dévolues aux directions préfectorales de l'éducation, notamment dans les domaines suivants : le fonctionnement et la gestion administrative des établissements ; les structures d'alphabétisation fonctionnelle ; la construction, l'entretien et la rénovation des bâtiments scolaires.

Au niveau préfectoral, la Direction préfectorale de l'éducation (DPE) a pour mission la mise en œuvre au plan local de la politique du gouvernement dans le domaine de l'enseignement élémentaire, secondaire général, technique et professionnel, ainsi que la formation continue des enseignants et l'alphabétisation des adultes.

Au niveau sous-préfectoral, la Délégation pédagogique sous-préfectorale (DPSP) a pour mission l'encadrement pédagogique ainsi que la coordination et le contrôle des activités d'enseignement dans les écoles élémentaires de la sous-préfecture.

## Financement de l'éducation

Le financement de l'éducation est assuré par l'Etat, les parents et les communautés, dans un système de partenariat non formalisé. Le gouvernement prend en charge les salaires des enseignants qui représentent 94 % du budget de fonctionnement ; les matériels d'enseignement et d'apprentissage au niveau des écoles absorbent 1,12 % de ce même budget ; le reste est alloué au fonctionnement de l'administration, centrale et décentralisée. Les familles participent au financement de l'éducation de leurs enfants en achetant les manuels, les uniformes et les fournitures scolaires. De plus, à travers les Associations de parents d'élèves et amis de l'école (APEAE), les parents contribuent à l'entretien des infrastructures scolaires en effectuant des travaux de réparation, en achetant des équipements et, quelquefois, en payant les frais d'entretien de jeunes enseignants qui n'ont pas encore commencé à percevoir de salaire.

Certaines communautés de base contribuent, de façon très substantielle, à la construction de leurs écoles, notamment en réunissant des matériaux de construction locaux, en fournissant de la main d'œuvre et en mobilisant des ressources financières. Il est demandé à certaines communautés (plus contrôlées par le gouvernement) de fournir une contribution de 10 % du coût total des nouvelles infrastructures scolaires, sous forme de matériaux locaux et de main-d'œuvre non qualifiée.

---

7. Actuellement, il existe trois superstructures ministérielles : le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le ministère de l'Enseignement pré-universitaire et de l'Education civique et le ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle.

## Personnels de l'enseignement pré-universitaire

Les personnels de l'enseignement pré-universitaire sont répartis en trois catégories : le personnel enseignant, le personnel administratif et d'encadrement pédagogique, le personnel non enseignant.

Le personnel administratif et d'encadrement pédagogique est constitué par des membres des corps de personnel d'enseignement qui, tout en restant attachés à leur corps, occupent des emplois dits fonctionnels. Le personnel non enseignant est composé d'administrateurs civils, de rédacteurs ou de secrétaires d'administration, d'inspecteurs ou de contrôleurs des services financiers ainsi que de comptables et d'agents contractuels de service (chauffeurs, gardiens ou autres).

En matière de formation et de recrutement, la priorité était donnée avant tout aux connaissances plutôt qu'aux compétences pédagogiques. Les professeurs d'enseignement secondaire étaient pour la plupart recrutés sur la base d'un diplôme sanctionnant des études universitaires équivalentes ou supérieures à un niveau bac + 4. Dans le secteur élémentaire, il existait trois catégories d'instituteurs : les instituteurs ordinaires diplômés des Ecoles normales d'instituteurs (ENI), les instituteurs adjoints formés par les Ecoles normales primaires (ENP) et les moniteurs d'enseignement, recrutés sur le tas.

### 3.3. Les perspectives de développement du système éducatif guinéen à l'horizon 2008

Quatre priorités paraissent essentielles pour le développement du système éducatif à l'horizon 2008 :

#### **1. Accroître l'accès à l'enseignement primaire pour la plus grande partie de la population et rendre cet enseignement plus équitable.**

Pour ceci, il est envisagé :

- de réduire, pour les parents, le coût direct de la scolarisation (prix des manuels scolaires et des uniformes, contribution aux frais de construction des infrastructures scolaires) ;
- de réduire les coûts de la fréquentation scolaire (en fournissant des installations préscolaires de préparation à la vie scolaire proprement dite, en rendant plus flexible l'emploi du temps scolaire) ;
- de développer le secteur privé afin de créer davantage de places dans l'enseignement, en facilitant l'octroi par les banques de lignes de crédit à des taux raisonnables ;
- d'améliorer la santé des élèves afin d'augmenter leur capacité d'apprentissage en introduisant la formation à l'hygiène, et en créant des pharmacies scolaires ;
- d'accroître la participation des communautés locales en faisant appel à elles pour la construction et l'entretien des écoles primaires ainsi que pour la prise en charge progressive de leur fonctionnement par les familles organisées en Associations de parents d'élèves et amis de l'école (APEAE).

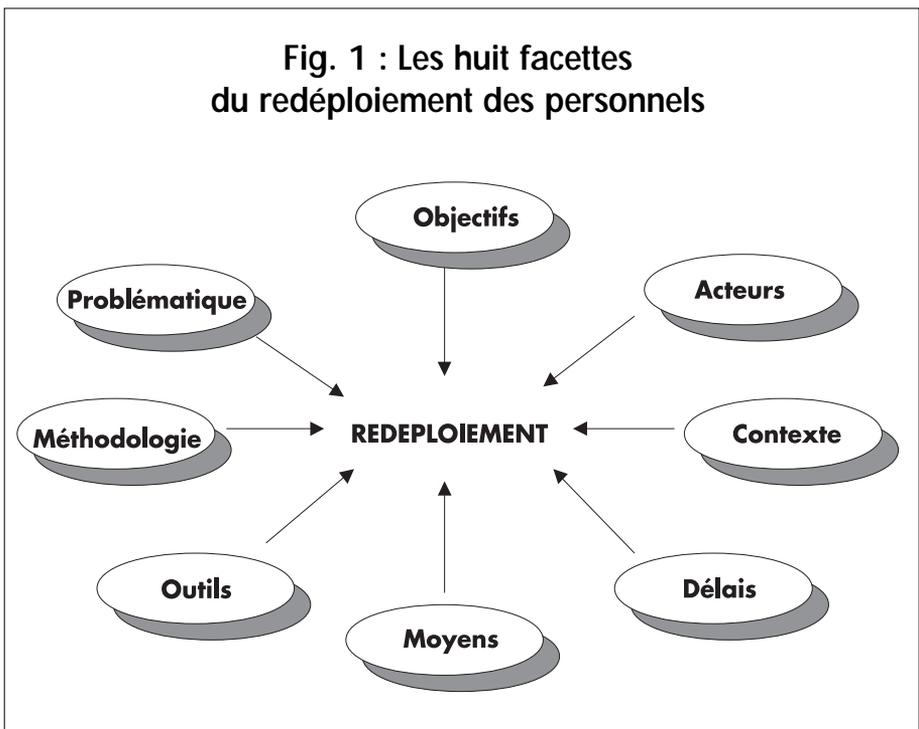
# 4. La gestion du redéploiement

## 4.1. Facettes et phases de l'opération de redéploiement

Le redéploiement du personnel enseignant en Guinée, en tant que politique publique, a été la somme des actions engagées par le gouvernement pendant la période 1991-1992, afin de satisfaire les besoins en enseignants sans recourir à de nouveaux recrutements.

Du point de vue de la gestion, cette politique correspondait à un objectif à atteindre par les acteurs mêmes du système éducatif. A l'aide d'une méthodologie et d'outils appropriés et avec des moyens limités aux ressources nationales disponibles, elle répondait à une problématique située dans un contexte précis et dans des délais déterminés.

Les huit facettes de la gestion du redéploiement sont représentées dans le diagramme qui suit.



Passée la phase de maturation de cette politique, les cinq phases prééminentes dans la conduite des actions sont : le diagnostic du contexte, la détermination des objectifs, les études de faisabilité, la détermination et la mise au point du programme et, finalement, la mise en œuvre du programme. Leur enchaînement est représenté en **Figure 2** (page 27).

## Phase 1 : Le diagnostic du contexte

Le contexte dans lequel le problème a émergé était le suivant :

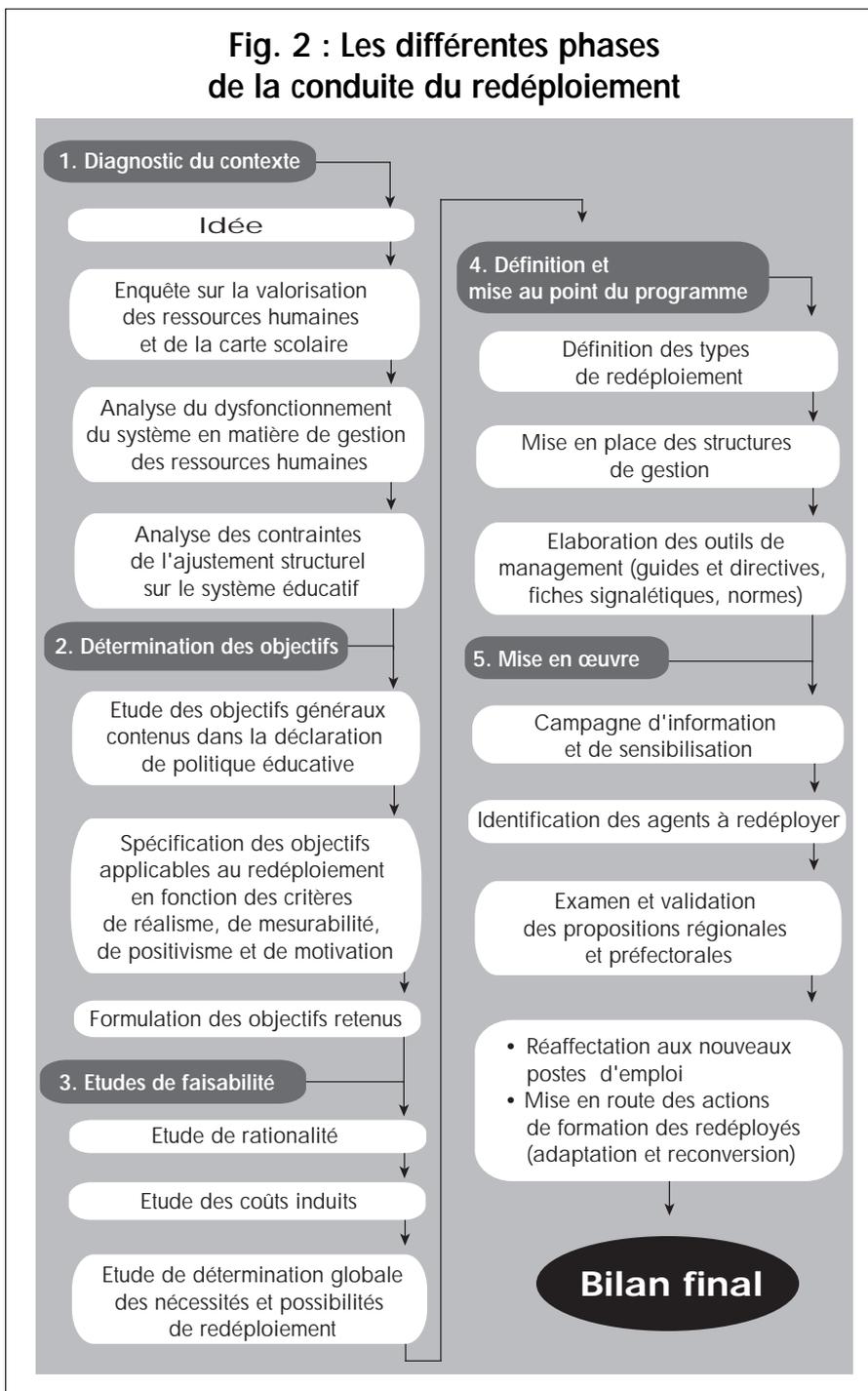
■ **La Déclaration de politique éducative** : Promulguée en septembre 1989, la Déclaration de politique éducative traduisait la volonté politique du gouvernement de mettre en œuvre le Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation (PASE) pour la période de 1990-1993.

■ **La politique de valorisation des ressources humaines** : Afin d'atteindre les objectifs de la Déclaration de politique éducative et de réorganiser les dispositifs d'encadrement pédagogique et administratif, une politique de valorisation des ressources humaines de l'éducation a été définie en décembre 1991. Cette politique reconnaissait qu'il ne pouvait y avoir de progrès dans un système éducatif sans mesures de revalorisation de la fonction enseignante. Elle engageait le gouvernement à accroître l'efficacité des personnels de l'éducation, en fonction des besoins actuels et à venir, tant au niveau des effectifs qu'au niveau de la qualification, afin d'utiliser les ressources humaines comme une « opportunité » pouvant influencer les priorités éducatives au même titre que les ressources financières disponibles. Elle recommandait également une gestion rationnelle du potentiel d'encadrement afin de rentabiliser une masse salariale représentant 55 % du budget de l'éducation et dont le volume ne pouvait que croître. Elle exigeait en outre la poursuite et l'amplification du programme de qualification des enseignants à tous les niveaux d'enseignement, en fonction de leurs aptitudes. Pour satisfaire une demande sociale d'éducation beaucoup plus forte que l'offre – insuffisante – le gouvernement était contraint de récompenser les efforts des collectivités, notamment en matière d'amélioration des infrastructures, en attribuant des enseignants à toutes les écoles. Et surtout, elle obligeait le gouvernement à faire face au défi d'augmentation du taux de scolarisation, sachant que, dans certaines régions, le taux de scolarisation baissait faute d'instituteurs, tandis que de nombreux enseignants étaient sous-employés dans les collèges et lycées.

Pour l'ensemble de ces raisons, le redéploiement des personnels a constitué l'axe majeur de la composante du PASE intitulée « valorisation des ressources humaines et rationalisation des formations initiale et continue ».

■ **L'enquête sur la valorisation des ressources humaines et de la carte scolaire** : Pour parvenir à une connaissance approfondie de la structure réelle des personnels par grade et par échelon, l'enquête sur la valorisation des ressources humaines et de la carte scolaire a été effectuée au cours du premier trimestre 1991. Elle a mis au jour un système de gestion des ressources humaines dysfonctionnel autorisant une répartition des personnels en fonction des desiderata de chacun, au mépris des besoins du système éducatif. Cette situation se caractérisait par :

**Fig. 2 : Les différentes phases de la conduite du redéploiement**



- Un mouvement massif des meilleurs enseignants du primaire vers le secondaire, jugé moins astreignant. Ceci, notamment, à la suite de l'introduction inopinée de l'enseignement en langues nationales au primaire, en 1968, dans le cadre de la « Révolution culturelle socialiste ». Il s'ensuivit un écrémage du primaire et un engorgement du secondaire qui recueillait, en 1989, 62 % des enseignants ;
- Un écart considérable entre le ratio d'encadrement en zones urbaines (60 élèves/maître) et en zones rurales (37 élèves/maître), pour une moyenne nationale de 48 élèves/maître dans l'enseignement primaire ;
- Une variation importante du ratio élève/groupe pédagogique – de 74 à 102 dans certains établissements de ville (il passait en dessous de 20 dans de nombreux collèges ruraux de très petite taille) – et une faiblesse du ratio d'encadrement élèves/professeur, qui tournait autour de 19 élèves par enseignant au niveau de l'enseignement secondaire ;
- L'existence de maîtres sans classe dans le primaire et le sous-emploi criant des enseignants dans le secondaire, dans les disciplines autres que les mathématiques et le français, ou parfois – même –, la coexistence de déficits et d'excédents pour une même discipline ;
- Un effectif pléthorique de personnel d'encadrement administratif par suite de détournement des personnels de leur vocation d'enseignant sans souci d'optimisation des ressources humaines ;
- Un système rudimentaire de gestion des personnels, basé sur des procédés désuets et caractérisé par :
  - une absence de liaison entre la politique éducative et les décisions de gestion en matière de personnel ;
  - une absence de distinction clairement établie entre emplois et personnels ;
  - une mauvaise affectation des personnels, à des postes sans relation avec les besoins réels de scolarisation et sans considération des titres et diplômes détenus ou des formations suivies par les enseignants.

■ **Le programme d'ajustement structurel (PAS) :** Les contraintes de l'ajustement structurel macro-économique sur le système éducatif exigeaient que trois mesures soient prises pour l'ensemble du secteur éducatif : 1) une utilisation plus rationnelle du personnel pour couvrir les besoins en ressources humaines, en fonction du développement des constructions scolaires et de la demande sociale de scolarisation ; 2) le gel de tout recrutement exécutant le plafond général établi pour la fonction publique ; 3) la mise en place d'une politique de formation en cours d'emploi garantissant la qualité de l'enseignement.

Ces mesures s'inscrivaient dans le cadre de la mise en œuvre des ajustements et des réformes jugés nécessaires pour le rétablissement des équilibres macro-économiques et financiers. La première phase du PAS qui couvrait la période 1985-1988, appelé « Programme de réformes économiques et financières » (PREF), impliquait la réforme de l'administration publique. Par un test-sélection, la mise en œuvre de ce changement a dégraissé la fonction publique en réduisant ses effectifs de près de 40 %, exception faite des personnels de la santé et de l'éducation, épargnés à cause de l'importance des besoins du pays en matière d'éducation et de

santé. Il leur fut toutefois assigné d'autres objectifs spécifiques de rentabilité et de gestion rigoureuse des ressources humaines.

■ **Les engagements pris dans le cadre du Programme d'ajustement structurel de l'éducation (PASE) :** Au niveau sectoriel également, l'un des engagements pris par le gouvernement, au cours des négociations de prêts auprès des bailleurs de fonds du Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation, était la mise en œuvre d'une stratégie cohérente et articulée de redéploiement, de formation et de recrutement du personnel enseignant pour la période couvrant la durée du programme (1990-1993). Cette condition se révélait indispensable dans la mesure où la mise en place des classes multigrades en zones rurales et la réorganisation du système des classes à double vacation en zones urbaines avaient pour objectif l'élévation du ratio d'encadrement élèves/maître et, pour effet immédiat, l'amélioration des conditions pédagogiques et l'augmentation considérable du nombre d'élèves dans l'enseignement primaire.

## Phase 2 : La détermination des objectifs

Dans ce contexte, déterminer des objectifs a donc consisté à énoncer de manière précise les objectifs généraux contenus dans la Déclaration de politique éducative de 1989 et à appliquer à ces objectifs des critères de réalisme, de mesurabilité, de positivisme, de motivation, de précision et de clarté ainsi que des délais précis. Les objectifs suivants ont donc été retenus :

- Déterminer quantitativement les possibilités de redéploiement par l'évaluation des excédents et des déficits d'enseignants par corps et par discipline ;
- Identifier les agents à redéploier en vue d'une répartition des ressources humaines disponibles en fonction des priorités éducatives ;
- Connaître la structure réelle des personnels par grade et par échelon afin de faciliter le reclassement des enseignants en activité dans les nouveaux corps définis par le statut particulier, avec les droits et obligations s'y attachant ;
- Répartir judicieusement les ressources humaines disponibles entre zones urbaines ou de grande concentration et zones rurales peu sollicitées (en vue de remédier aux principales causes de la médiocrité de l'enseignement, de l'élévation des taux d'abandon et de redoublement, et de la baisse des inscriptions) et faciliter l'accès à l'école des groupes défavorisés – notamment les filles et les enfants des zones rurales ;
- Obtenir des taux d'encadrement améliorés par la maîtrise et la gestion rationnelle des effectifs existants.

## Phase 3 : Les études de faisabilité

La phase d'initialisation du projet a consisté à conduire trois études : rationalité à moyen et long termes, coûts induits, détermination globale des obligations et des possibilités de redéploiement aux échéances de 1992 et de 1996.

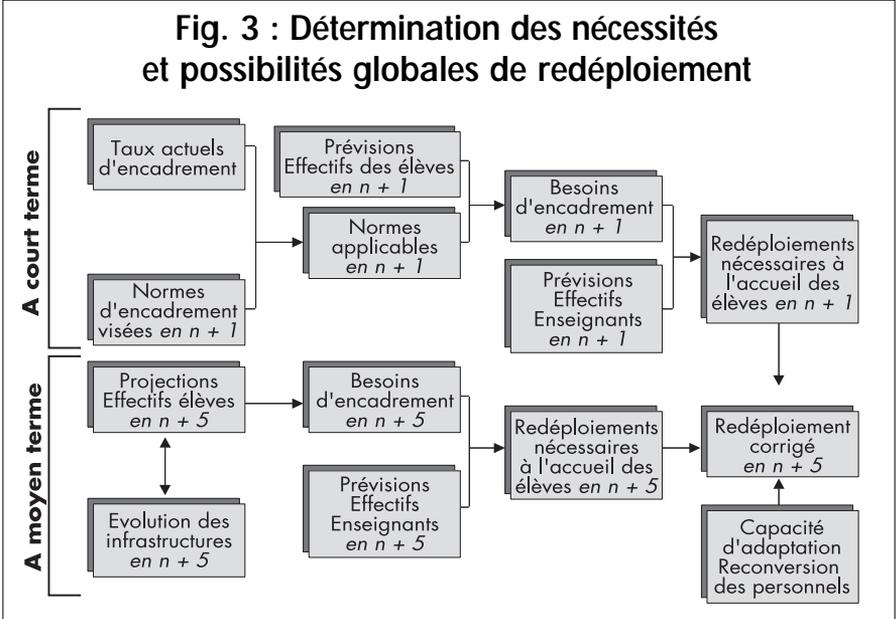
■ **L'étude de rationalité** a porté sur trois points. Le premier était de chiffrer le volume des besoins à satisfaire pour le niveau d'enseignement bénéficiaire des

transferts : dans l’immédiat (nombre de postes non tenus faute d’enseignants), et à moyen terme, en fonction de l’évolution prévisible des effectifs élèves et enseignants, compte tenu des objectifs de scolarisation et de l’évolution des capacités d’accueil. Le deuxième était de réunir des indications précises sur les zones géographiques et les disciplines où les écarts étaient les plus forts, c’est-à-dire là où le processus pouvait être engagé avec les plus grandes chances de succès et sans provoquer trop de réticences. Enfin, le troisième était de déterminer le nombre d’enseignants qui seraient concernés par les mesures de redéploiement, et de mesurer l’opportunité des déplacements géographiques prévus.

■ **L’étude des coûts induits** s’est intéressée aux coûts directs qui résulteraient des actions suivantes :

- information et sensibilisation des cadres locaux, personnels et parents d’élèves ;
- évaluation des enseignants ;
- coûts récurrents de la formation de reconversion et d’adaptation des cadres réorientés (infrastructures, rémunération des formateurs et des formés) ;
- déplacements définitifs des redéployés vers leurs nouveaux lieux d’affectation (frais de transport et indemnités).

■ **L’étude de détermination globale des obligations et des possibilités de redéploiement** s’est déroulée par ateliers régionaux regroupant, autour de l’équipe nationale, les équipes régionales et préfectorales. Au cours de ces ateliers, on a procédé : 1) à une clarification des enjeux de l’opération, de sa conception, de ses priorités et de ses principes méthodologiques ; 2) à une détermination quantitative



des potentialités de redéploiement des personnels ; 3) à la mise au point des calendriers régionaux d'exécution du plan de redéploiement compte tenu des réalités du terrain et des éléments du calendrier général.

On observe dans la **Figure 3** ci-contre, *Détermination des nécessités et possibilités globales de redéploiement*, que la méthode de détermination quantitative des potentialités de redéploiement des personnels s'appuyait sur les taux d'encadrement de l'année de départ (n) et les normes d'encadrement visées à court terme (n+1) et à moyen terme (n+5).

## Phase 4 : La définition et la mise au point du programme

### Des stratégies appropriées

Toute la problématique du redéploiement du personnel se ramenait en fait à résoudre une situation de crise grâce à une action ponctuelle, massive et à effet durable, avec des stratégies appropriées.

Etant donné le caractère délicat de l'opération, tant sur le plan politique que social, les stratégies ont été élaborées de manière consensuelle. Elles concernaient les types de redéploiement à effectuer, la conduite des campagnes de sensibilisation et d'information, l'identification des agents susceptibles d'être redéployés et l'implication des autorités administratives, régionales et préfectorales. L'exécution de l'opération par des stratégies d'intervention concertées, tant au niveau politique que technique, était commandée par le contexte social extrêmement sensible dans lequel le programme devait être mis en œuvre. L'opération était prévue pour être une activité opérationnelle à durée de vie limitée (de février 1992 à février 1993, soit 12 mois). Puis, à partir du déséquilibre constaté entre les différents degrés d'enseignement d'une part, et entre zones rurales et zones urbaines d'autre part, il a été envisagé trois types de redéploiement non exclusifs les uns des autres : le redéploiement vertical, le redéploiement horizontal et les redéploiements spécifiques<sup>8</sup>.

- *Le redéploiement vertical* consistait en un transfert vers le primaire de tous les personnels qui n'avaient pas la qualification requise pour exercer au niveau du secondaire et qui étaient en excès par rapport aux normes d'encadrement.
- *Le redéploiement horizontal* (ou géographique) visait à mettre un terme, d'une part aux déséquilibres dans la répartition des ressources humaines entre zones rurales et zones urbaines, d'autre part aux écarts constatés dans les taux d'encadrement des établissements d'un même degré d'enseignement.
- *Les redéploiements spécifiques* avaient pour objet de ramener dans leur fonction d'origine des enseignants qui travaillaient indûment dans les services administratifs.

---

8. Voir Annexe 4.

Pour la conduite des actions, l'opération a bénéficié à toutes les étapes de son déroulement de l'implication personnelle du ministre de l'Enseignement pré-universitaire, de nombreux acteurs de l'éducation identifiés comme personnes ressources, et de la contribution de l'assistance technique extérieure en place.

Une structure de gestion du redéploiement à composition transversale et pluri-sectorielle a en outre été mise en place. Elle comprenait notamment une équipe nationale, huit équipes régionales et 38 équipes préfectorales et communales. Les compétences de ces structures de gestion étaient étendues : elles embrassaient toutes les questions relatives à l'élaboration et au suivi de l'exécution des plans d'actions du redéploiement.

- *Le Comité interministériel du suivi* était chargé des questions de stratégies, d'orientation et de communication, du suivi détaillé des mesures d'accompagnement et de la mise en œuvre du plan d'action conformément au calendrier établi. Il était composé de représentants des ministères de l'Economie et des Finances, du Plan et de la Coopération internationale, de la Réforme administrative et de la Fonction publique, de l'Education nationale, et du Secrétariat d'Etat à la décentralisation.
- *Le Comité ministériel de pilotage du PASE* était chargé : de veiller à l'articulation et à la cohérence entre les activités habituelles du département et les lignes directrices du redéploiement ; d'examiner les décisions prises pour la mise en œuvre de l'opération ; d'évaluer les activités de l'équipe nationale dans l'application des mesures précises et des instructions. Il était présidé par le Secrétaire général du ministère et comprenait en outre l'inspecteur général de l'éducation, les directeurs nationaux des cycles d'enseignement, les chefs des services d'appui (Direction des affaires administratives et financières, statistiques et planification, construction scolaire et information et documentation).
- *L'équipe nationale* était chargée d'assurer le pilotage et la coordination de l'exécution des actions prévues par les services déconcentrés du ministère de l'Education nationale et de préparer les propositions de modification du plan d'action pour soumission éventuelle au Comité Interministériel de suivi et au Comité ministériel du pilotage du PASE. Elle était présidée par le responsable national du redéploiement<sup>9</sup> qui, jouissant d'une totale autonomie vis-à-vis du service des personnels, était donc seul responsable des équipes et des moyens. L'équipe nationale comprenait en outre les directeurs nationaux adjoints des enseignements élémentaire et secondaire général, ainsi que les chefs de section chargés des statistiques, de l'organisation et du fonctionnement des écoles et établissements.
- *Les équipes régionales* avaient pour mission : d'élaborer le scénario de redéploiement applicable répondant au diagnostic établi lors de la phase d'étude de faisabilité ; de procéder à un contrôle préalable de conformité aux normes fixées des listes des personnes ciblées par les équipes préfectorales (ou communales) ;

---

9. M. Alamah CONDÉ, auteur de l'ouvrage, fut le responsable national du redéploiement.

d'effectuer, à l'intérieur de la région, les mouvements des agents impliqués pour lesquels aucune affectation conforme aux besoins des établissements n'avait pu être trouvée à l'échelon des préfetures de la région ; de transmettre les cas résiduels à l'échelon central. Placées auprès des inspecteurs régionaux de l'éducation, ces équipes régionales étaient composées des principaux chefs de section de l'Inspection régionale.

- *Les équipes préfectorales (ou communales)* étaient les seuls organes exécutifs compétents pour déterminer le nouveau lieu d'affectation de l'enseignant concerné. Elles avaient pour tâche d'effectuer tous les mouvements internes à leur préfecture et de communiquer à l'Inspection régionale de l'éducation les listes des enseignants ainsi touchés, ainsi que celles des enseignants en excédent, le cas échéant. Si les redéploiements internes ne suffisaient pas à satisfaire les besoins, les équipes préfectorales étaient également chargées de transmettre à l'échelon supérieur le nombre de postes d'enseignants restant à pourvoir. Placées sous l'autorité des directeurs préfectoraux (ou communaux) de l'éducation, elles comprenaient les principaux chefs de section de la Direction préfectorale (ou communale).
- *L'assistance technique* en place<sup>10</sup> était chargée d'apporter son appui dans la conception des outils nécessaires à l'élaboration du plan d'action et de jouer le rôle de conseiller auprès des différents services dans l'exécution des activités liées à la réorganisation du dispositif pédagogique.

Les rôles et responsabilités, ainsi que les relations hiérarchiques ou fonctionnelles entre les différents acteurs de redéploiement, sont schématisés dans les **Figures 4 et 5** qui suivent (p. 34).

## Les principaux outils de gestion

Les principaux outils de gestion étaient constitués de guides et de directives, de fiches signalétiques et de normes de dotation en personnel<sup>11</sup>. **Les guides et les directives adressés aux acteurs** (inspecteurs régionaux et directeurs préfectoraux de l'éducation) étaient des cahiers des charges fonctionnels – précisant les différentes exigences auxquelles devait satisfaire l'opération, en termes d'objectifs et de contraintes (délai, calendrier, conditions de réalisation de *chaque action*).

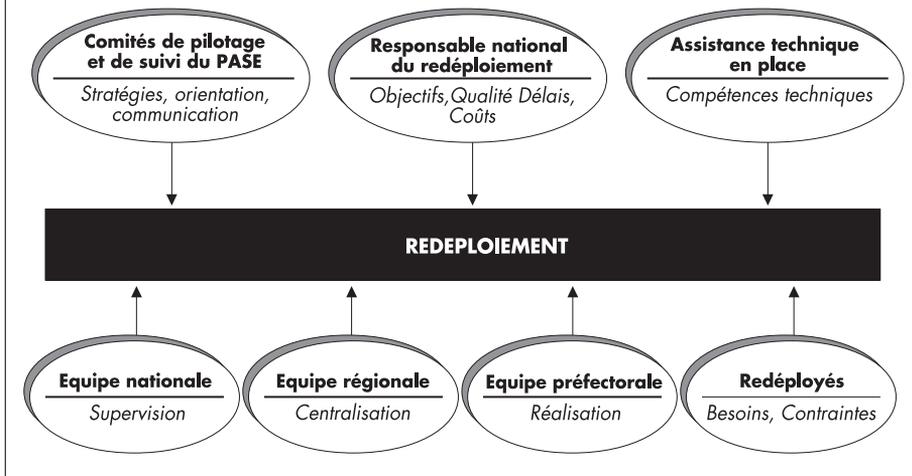
**Les fiches signalétiques** étaient une sorte de photographie de la situation de chaque unité pédagogique, un face à face de ses moyens d'encadrement et de l'utilisation qui en était faite. A la fois instrument de contrôle et de dialogue, ces tableaux de bord avaient pour but ultime de rationaliser et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines.

---

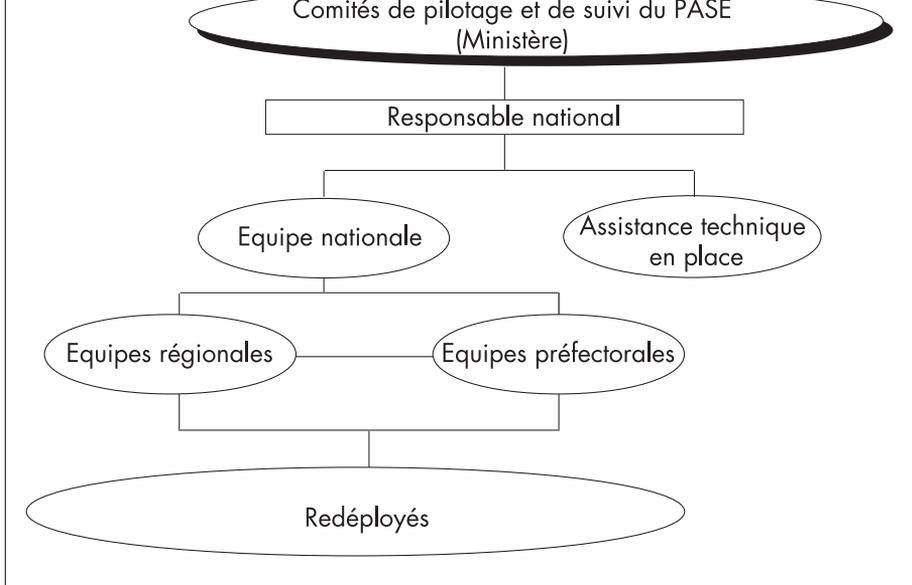
10. Cette assistance technique en place était composée des représentants des partenaires du développement impliqués dans le Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation dont notamment MM. Alain Dénéchaud, de la Coopération française, et Jo de Stephano, de l'USAID.

11. Voir Annexe #6.

**Fig. 4 : Les différentes contributions des acteurs du redéploiement**



**Fig. 5 : Organigramme des relations hiérarchiques ou fonctionnelles entre les différents acteurs**



**Les normes de dotation en personnel** (cadres organiques et tables de décision) étaient établies pour les structures de l'administration scolaire (centrale et décentralisée) et les unités pédagogiques (écoles et établissements scolaires). Ces normes obéissaient à des règles spécifiques afin de répondre au double souci de tenir compte de l'évolution positive ou négative des effectifs scolaires, et de limiter les effectifs des personnels affectés à l'administration et à la gestion des établissements, tout en garantissant à ces départements un minimum fonctionnel.

Pour les structures de l'administration scolaire, la détermination, au plan quantitatif, des emplois administratifs permanents nécessaires au bon fonctionnement des structures de l'administration scolaire, a été faite à l'aide de cadres organiques types établis conjointement par les ministères de l'Education, des Finances et de la Réforme administrative. Ces cadres définissaient, outre le nombre, la nature des postes de travail nécessaires au bon fonctionnement de la structure.

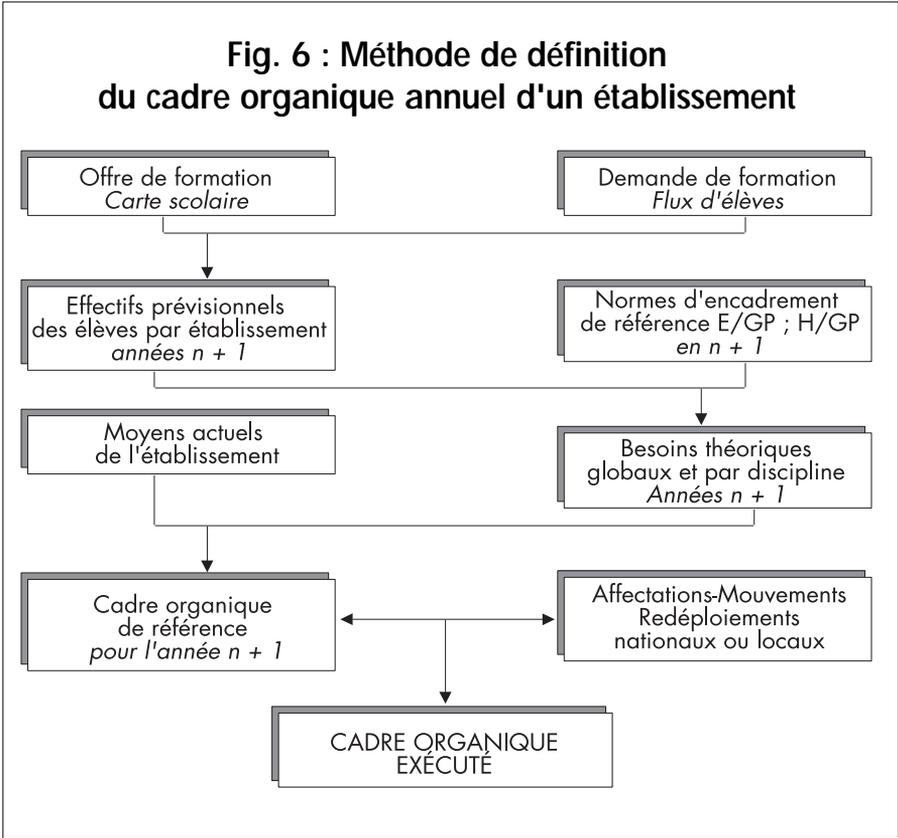
Pour les unités pédagogiques (écoles ou établissements), étant donné la grande variété des tailles et des types, l'effort de rationalisation ne pouvait pas être réalisé selon la même méthode (utilisant les cadres organiques). Celle-ci aurait en effet posé un problème pour les unités pédagogiques, à cause de son aspect normatif trop rigide, le nombre de postes d'enseignants évoluant dans le temps et ne reflétant, à un moment donné, que le compromis entre l'objectif visé et la rigueur de la contrainte budgétaire en cet instant. Les normes furent donc fixées en tenant compte non seulement des préoccupations pédagogiques (effectif admissible par groupe pédagogique), mais aussi des ressources disponibles (en termes de personnel, de capacités budgétaires et de locaux existants) et des objectifs de scolarisation. Des normes différentes ont ainsi été élaborées pour chacun des niveaux éducatifs ; elles n'indiquaient pas seulement la moyenne souhaitée, mais aussi, ce qui était perçu comme les limites inférieures et supérieures raisonnables.

En ce qui concerne les **écoles primaires**, la méthode a plutôt consisté à concevoir des tables de décision pour les normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques et pour la dotation en personnel d'encadrement administratif et pédagogique<sup>12</sup>. Les normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques ont été fixées en fonction des réalités du terrain, dans le souci de trouver un compromis acceptable entre deux nécessités : faire de l'école un service de proximité pour inciter à sa fréquentation ; rentabiliser les investissements en locaux et en ressources humaines. Les normes de dotation en personnel d'encadrement administratif et pédagogique se sont bornées à régler les dotations applicables aux fonctions de direction assumées par l'un des instituteurs de l'école, totalement déchargé de son service d'enseignement lorsque l'école comportait au moins six groupes pédagogiques.

---

12. Voir Annexe 6.

Pour l'enseignement secondaire, un cadre organique annuel spécifique à ce niveau d'enseignement a été conçu selon la méthode représentée à la **Figure 6** ci-dessous <sup>13</sup>. Les effectifs du personnel enseignant ont été définis par référence au quotient du volume hebdomadaire d'heures de cours dues à l'ensemble des élèves de l'établissement par les obligations de service des professeurs (fixées, dans ce statut particulier, à 18 heures par semaine). Le calcul de la dotation a été poussé jusqu'au niveau de la discipline, mais cette approche détaillée a failli engendrer une rigidité dans l'organisation pédagogique, rigidité que l'on a essayé par ailleurs de prévenir en instituant la polyvalence des professeurs de collège et, dans une moindre mesure, la bivalence des professeurs de lycée.



13. E/GP = ratio : élèves/groupes pédagogiques.  
H/GP = volume horaire par groupe pédagogique.

## Phase 5 : La mise en œuvre du programme

Cette phase a consisté à élaborer le produit fini répondant aux objectifs assignés, c'est-à-dire en tout premier lieu à identifier les agents susceptibles d'être redéployés. Il y a ensuite eu des ajustements et des arbitrages afin de s'assurer que les propositions formulées en phase d'études par les inspecteurs régionaux et les directeurs préfectoraux de l'éducation étaient : d'une part conformes au « contrat d'objectif » résultant des conclusions de l'évaluation provisoire des capacités de redéploiement ; d'autre part, compatibles avec la nécessité de combler les déficits constatés – auxquels s'ajoutaient les nouveaux besoins en enseignants, liés à l'accroissement des effectifs scolaires. L'affectation à leur nouveau poste des agents redéployés clôturait le processus. Parallèlement à ces diverses étapes, des campagnes d'information et de sensibilisation étaient menées sur l'ensemble du territoire.

Le plan initial d'exécution du programme prévoyait l'application progressive de la mesure de redéploiement : la première année (1992) devait être une année expérimentale où l'on se limiterait aux personnels concernés par le redéploiement vertical ; l'extension aux autres modalités de redéploiement se ferait en 1993 et 1994. Mais ce premier scénario n'a pas été retenu. En effet, la nécessité de satisfaire tous les besoins en enseignants, par des mouvements intra-préfectoraux et intra-régionaux, était conjuguée à celle de constituer, en plus, un large vivier de personnel utilisable pour les nouvelles classes à ouvrir et pour le remplacement des futurs enseignants formés dans les centres préfectoraux de formation continue. D'où l'obligation de toutes les formes de redéploiement.

Le plan d'action effectivement mis en œuvre<sup>14</sup> associait également les principales activités spécifiques au redéploiement à d'autres mesures d'accompagnement, notamment en matière d'information, de sensibilisation et de qualification des agents.

L'identification des agents à reconvertir a été effectuée sur examen minutieux des dossiers des personnels – contrairement au plan initial qui prévoyait une évaluation des qualifications et des besoins de recyclage en fonction des postes et des compétences. Les raisons de ce changement de stratégie furent les suivantes :

- Les autorités politiques et administratives voyaient, en ce type d'évaluation par les inspections pédagogiques, une variante des tests auxquels avaient déjà été soumis, en vue de la réduction des effectifs, tous les agents de la fonction publique, à l'exception de ceux de la santé et de l'éducation, dans le cadre de la réforme de l'administration publique. Cela risquait donc d'augmenter un mécontentement généralisé des enseignants et même de dégénérer en un mouvement de grève, fort inopportun durant cette période préélectorale ;
- Pour les autorités scolaires, l'opération d'évaluation paraissait irréalisable dans les délais impartis, en raison du nombre des enseignants et de l'existence d'une mosaïque de corps exerçant à tous les degrés de l'enseignement.

L'affectation aux nouveaux postes a été le fait de l'action préparée et conduite par chaque Inspection régionale de l'éducation, en étroite relation avec les Directions

---

14. Voir Annexe 2.

préfecturales et les autorités administratives locales. Ceci s'est effectué, au cours des missions d'aide et d'assistance dans les chefs-lieux de régions et de préfectures, après notification par l'équipe nationale aux cadres régionaux et préfectoraux des mesures individualisées de redéploiement concernant les enseignants qui dépendaient d'eux. Tous les actes administratifs (matérialisant les propositions retenues) effectués par les directeurs préfectoraux (pour le redéploiement intra-préfectoral) ou par les inspecteurs régionaux de l'éducation (pour le redéploiement intra-régional) ont été publiés sous la signature des gouverneurs de région et des préfets, de manière à concrétiser ainsi leur implication dans le déroulement des opérations et la mise en œuvre des procédures administratives de mutation.

Les actions de formation et d'adaptation des enseignants du primaire à leur nouvel emploi dans le secondaire ont été intégrées au programme de réhabilitation des formations (initiale et continue) des enseignants et assurées par les structures de formation existantes. Fondées sur un diagnostic préalable précis des besoins de formation identifiés lors des visites d'évaluation concernant les personnels, ces actions ont été mises en route dès la rentrée scolaire d'octobre 1992.

Tant pour éviter à l'enseignant de perdre trop longtemps le contact avec la réalité que pour lui permettre de réinvestir rapidement les acquis des formations, les différents stages ont été brefs et se sont déroulés en alternance : deux semaines de stage sur un thème identifié lors de l'analyse des besoins, suivi d'une période d'exercice en classe et d'un stage de remédiation d'une semaine.

Ces actions de formation spécifiques ont été assorties d'une assistance rapprochée : d'un « suivi/évaluation », ponctué de deux visites par trimestre, une après chaque stage. Une évaluation continue, sous forme d'un cahier de stage tenu par chaque enseignant, reflétait les différentes activités et devenait ainsi un document à la fois de référence pour le maître, d'appréciation pour le corps de contrôle, et d'évaluation finale de la formation par l'équipe pédagogique présidée par le directeur préfectoral de l'éducation.

Inscrites dans la logique de la gestion prévisionnelle des structures des établissements, des emplois et des personnels, les actions de formation de reconversion se sont déroulées sous forme de stage de longue durée. Elles avaient pour objectif, par des changements de fonction, de corps et de champ disciplinaire, de contribuer à l'adéquation des qualifications des enseignants aux besoins du système éducatif.

Elles ont concerné les agronomes et les zootechniciens (ingénieurs et contrôleurs techniques) dont la reconversion était rendue nécessaire par le fait qu'avant la réforme de 1984, la première République avait privilégié le travail productif scolaire. Cela avait conduit à la nomination, dans les établissements d'enseignement secondaire, de nombreux cadres des secteurs de l'agriculture et de l'élevage, soit comme enseignants dans les diverses disciplines agro-pastorales (agriculture générale, agriculture spéciale, zootechnie, élevage, machinisme agricole, etc.), soit comme chefs de travaux agricoles ou d'élevage. Le changement d'option politique avait eu pour conséquence leur utilisation spontanée comme professeurs dans les disciplines de leur choix, sans qu'une formation complémentaire leur permette de

# 5. Utilisation des médias et autres outils de communication

## 5.1. Implication du chef de l'Etat

On sait bien qu'il ne suffit pas qu'une mesure soit jugée juste par l'autorité pour qu'elle soit automatiquement admise par l'opinion publique, surtout si elle nécessite des actions à priori « impopulaires », comme ce fut le cas pour le redéploiement du personnel enseignant en Guinée.

L'importance du succès de l'opération, comparée au caractère périlleux de la mesure, particulièrement dans un contexte où l'enseignant se considère comme un éternel « brimé », amène les observateurs intéressés à se poser la question : quelle est la clé de la réussite, notamment en matière d'utilisation des médias et des autres outils de communication ?

C'est dans l'implication personnelle du chef de l'Etat que réside la réponse. En effet, c'est en conseil des ministres et sur la demande du ministre de tutelle que le président de la République a non seulement donné le feu vert aux médias (télévision, radio nationale, radio rurale et presse écrite) mais a également créé toutes les conditions favorables (par exemple, une dotation spéciale en carburant) permettant aux cadres de l'éducation de sillonner le pays pour expliquer méthodiquement et de manière répétée les motivations et implications de l'opération.

Cette campagne devant être menée aussi souvent que nécessaire auprès des enseignants concernés et des bénéficiaires (élèves et parents d'élèves, communautés et acteurs du système éducatif), un crédit horaire de 8 minutes d'antenne par semaine a été accordé au ministre pour s'adresser à la nation.

## 5.2. Stratégie de communication

En fixant les modalités de conduite du processus de redéploiement des personnels enseignants, les responsables de l'opération ont également déterminé la stratégie de communication à laquelle devaient obéir tous les acteurs directement impliqués dans sa mise en œuvre aux niveaux central, intermédiaire et décentralisé. Dans les grandes lignes, la stratégie retenue s'articulait autour des axes suivants :

### Les cibles

Le plan de communication faisait partie intégrante des mesures d'accompagnement prises par le gouvernement pour faciliter la réalisation du programme. Il

visait à obtenir la totale adhésion de tous les intéressés. Plusieurs publics ont été ciblés :

- *cible primaire* : les enseignants visés par le redéploiement (instituteurs du secondaire et personnel en surnombre dans les écoles primaires et les administrations) ;
- *cible secondaire* : les cadres des divers services centraux de l'éducation, inspecteurs régionaux, directeurs préfectoraux et communaux de l'éducation ;
- *cible tertiaire* : les composantes diverses des communautés de base, y compris les Associations de parents d'élèves et amis de l'école (APEAE).

A chaque phase importante de l'opération, des campagnes de sensibilisation et d'information ont donc été organisées en direction des différentes cibles, dans l'esprit d'une approche participative et consensuelle.

## Les actions de communication

Les activités de communication planifiées se sont appuyées sur le programme multimédia du Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation, opérationnel dès son démarrage. Elles ont pris la forme de :

- Diffusion de courts messages d'information et de sensibilisation afin de répondre à deux objectifs : d'une part, donner des nouvelles précises et concises sur la mise en œuvre de l'opération aux populations et aux décideurs ; d'autre part, motiver tous les partenaires de terrain – quel qu'ait été leur statut ou position – autour d'une action dont ils étaient les moteurs (cadres de l'éducation, élus locaux et leaders d'opinion, communicateurs, société civile, ONG spécialisées et autres associations à la base) ;
- Passages répétés des mêmes messages au cours de la semaine pendant diverses émissions porteuses, sous la forme de spots, de tables rondes, d'entretiens et de magazines. Ces différents éléments d'information ont été par la suite adaptés par les stations de radio rurale et diffusés dans les principales langues nationales du pays.

### 5.3. Moyens mis en œuvre

Compte tenu de la complexité et de la délicatesse de l'opération, l'approche communicative devait avant tout se préoccuper des méthodes de persuasion et de mobilisation de l'opinion autour des effets bénéfiques attendus du redéploiement.

Ainsi, par souci d'efficacité et pour un effet de consolidation prolongée des messages diffusés, l'usage concomitant de plusieurs types de médias (audio, audiovisuels et imprimés) a été retenue, priorité étant accordée à la communication interpersonnelle. Le recours à tous les canaux médiatiques disponibles et efficaces (aussi bien modernes que traditionnels) se révélait incontournable pour toucher de façon efficace et durable les différentes cibles identifiées par le plan de communication. Les messages essentiels véhiculés lors des campagnes d'information et de sensibilisation étaient concentrés sur deux fronts : d'une part, convaincre les ensei-

gnants touchés par la mesure qu'il ne s'agissait pas de sélectionner ou d'éliminer des maîtres, mais d'offrir le meilleur service d'éducation compatible avec les moyens disponibles ; d'autre part, les rassurer sur les garanties de promotion professionnelle qui leur étaient parallèlement proposées.

Les canaux modernes mis à contribution pour soutenir l'opération de redéploiement étaient la radio (radio nationale, radio scolaire et radio rurale), la télévision et la presse publique et privée.

- (a) La Radio/Télévision guinéenne (RTG) a été sollicitée dans le cadre d'une émission hebdomadaire d'une heure consacrée aux questions éducatives, appelée « Ecole guinéenne ». Elle devait véhiculer les messages cités plus haut en direction des décideurs et du grand public. A la télévision, des débats animés par les principaux acteurs de l'opération au sein du ministère se sont efforcés de donner des explications claires et précises sur les motivations, les mécanismes de mise en œuvre et les résultats attendus du redéploiement des enseignants. Ces émissions ont également permis de montrer, à travers des reportages effectués à l'intérieur du pays, qu'il existait de très nombreuses classes construites, entièrement équipées et sans enseignants, situation préoccupante qui justifiait le redéploiement.
- (b) La Radio scolaire, outil interne de communication du Département de l'éducation, a accompagné et soutenu les diverses phases de l'opération en délivrant toutes les informations pertinentes en direction du public-cible traditionnel que constituent le personnel enseignant et les parents d'élèves. De nombreux reportages, entretiens, tables rondes et magazines thématiques ont été produits tant à Conakry qu'à l'intérieur du pays et diffusés sur les ondes de la radio nationale.
- (c) Le recours radiophonique le plus significatif aura cependant été celui du réseau des radios rurales opérationnelles dans les régions intérieures du pays. Ces radios jouissent d'une grande crédibilité et d'un fort coefficient d'écoute chez les populations des zones rurales, car leurs émissions sont diffusées dans les langues locales : le travail de sensibilisation fait avec les radios rurales peut être considéré à juste titre comme la manifestation-phare du programme médiatique de soutien à l'opération de redéploiement des enseignants. A travers ce programme radiophonique de soutien à l'éducation, le ministère de l'Enseignement pré-universitaire a su réaliser un partenariat efficace avec les radios rurales et les communautés locales pour mener un plaidoyer de proximité sur les objectifs du redéploiement. Cette campagne a connu un grand succès grâce à son caractère participatif et interactif, qui a été obtenu à l'occasion d'émissions publiques organisées par les stations de radio rurale dans certaines grandes agglomérations au moment des « marchés hebdomadaires », lieux importants de regroupements massifs de personnes. Il faut également souligner la présence active à ces manifestations du ministre Mme Hadja Aïcha BAH, en qui les partenaires sociaux avaient pleinement confiance. Elle a personnellement procédé, pendant deux semaines, au lancement de ces activités médiatiques sur le terrain, ce qui a permis de rassurer les populations sur les bonnes intentions du

gouvernement et sur la nécessité d'adhérer au projet.

- (d) L'intervention dans la presse publique s'est matérialisée par la publication de nombreux articles sur la question dans les colonnes de l'organe gouvernemental HOROYA ainsi que par des dépêches dans le bulletin de l'Agence guinéenne de presse (AGP), tandis que l'intervention sur la *presse privée* se focalisait sur les journaux les plus lus de la place, *le Lynx* et *l'Indépendant*.
- (e) Le Bulletin PASE Actualités (diffusé par le Service d'information et de documentation du ministère de l'Enseignement pré-universitaire) et la revue trimes-trielle des enseignants de Guinée *l'Éducateur*, ont également été des vecteurs significatifs des messages de sensibilisation et d'information sur le redéploiement. Ces publications, distribuées gratuitement auprès des enseignants et de leurs encadreurs, ont servi de tribune pour expliquer et clarifier les opinions et les méthodes d'action liées à l'opération de redéploiement.

Les canaux traditionnels ont été ceux d'une médiatisation formelle par de nombreux textes administratifs (circulaires, décisions, arrêtés, etc.) et d'une communication interpersonnelle. Cependant, si la médiatisation formelle était surtout destinée aux décideurs politiques et aux intervenants administratifs, c'est la communication interpersonnelle qui a été le moyen privilégié de communication traditionnelle. Elle répondait en effet parfaitement à notre mode quotidien de communication en permettant de toucher directement d'importants groupes de personnes à l'occasion de rassemblements traditionnels ou provoqués, avec possibilité de rétroaction immédiate. Cette forme de communication permettait aussi de faire une large place à l'écoute de l'autre et de favoriser le travail d'explication et de persuasion auprès des groupes résistants (syndicats et partis politiques en particulier). Elle a en outre facilité l'implication des leaders d'opinion, des organisations non gouvernementales (ONG) et des Associations de parents d'élèves (APEAE) qui ont pu ainsi se révéler être, chacun à son niveau, de puissants relais de l'initiative centrale.

Dans le même contexte, les autorités locales ont joué un grand rôle, car elles se sont pleinement impliquées dans les différentes campagnes d'information et de sensibilisation menées sur le terrain. Les Préfets et les sous-Préfets n'ont pas ménagé leurs efforts pour aider à faire comprendre les tenants et aboutissants de l'opération de redéploiement.

On pourrait d'ailleurs citer en exemple cette dépêche publiée par le bulletin de l'Agence guinéenne de presse (AGP)<sup>15</sup> qui rapporte que, introduisant le lancement de la campagne de sensibilisation sur le redéploiement dans la préfecture de Tougué, le Préfet a déclaré : « *Il est dit un peu partout en Guinée profonde que nos écoles manquent de maîtres et de professeurs ; mais les statistiques attestent par contre qu'au moins 7 000 enseignants du pré-universitaire émargent chaque mois sur les états de salaire de 2 500 classes. Le rapport qui saute donc aux yeux est qu'il y a près de 3 maîtres par salle de classe. Ainsi, y a-t-il trop ou pénurie*

---

15. Agence guinéenne de presse (AGP), N° 1765, du 23 avril 1992.

*d'enseignants ? La solution est donc le redéploiement qui ne signifie pas autre chose que l'utilisation judicieuse de ces enseignants ».*

Cet exemple prouve que le message essentiel et l'argumentation de l'autorité centrale ont été bien récupérés et fidèlement transmis par les autorités décentralisées qui ont parfaitement su justifier l'opération. Par ce biais, il a été facile de convaincre les populations rurales qui s'étaient largement et volontairement impliquées dans la construction d'infrastructures scolaires, de l'utilité, en matière de développement scolaire, du redéploiement. En mettant des enseignants dans les écoles qu'ils avaient construites, le redéploiement allait apporter aux enfants guinéens, à leurs parents et à l'Etat des avantages inestimables.

Il faut souligner que ces communautés s'étaient senties pendant longtemps frustrées par l'Etat qui n'arrivait pas à satisfaire leurs besoins en enseignants pour rendre fonctionnelles les écoles qu'elles avaient construites.

## 5.4. Les difficultés rencontrées, les problèmes et les obstacles

Comme dans toute innovation, qui plus est extrêmement délicate, la mise en œuvre du plan de communication pour le redéploiement des enseignants a connu des difficultés liées en tout premier lieu au choix des méthodes de persuasion des cibles et à la crédibilité de l'ensemble des relais. Ce fut surtout le cas dans la communication interpersonnelle : certaines autorités locales et certains cadres de l'administration scolaire ne bénéficiaient en effet pas toujours de la confiance des intéressés et cela constituait un obstacle de taille.

Mais dans certaines localités, notamment en Moyenne-Guinée – où les populations avaient consenti de gros efforts en matière de participation communautaire en construisant des écoles restées longtemps sans maîtres à cause du gel de recrutement imposé par l'ajustement structurel – des associations de ressortissants de ces localités dans les grandes villes ont bien compris le profit à tirer de l'opération et ont décidé de joindre leurs efforts à ceux de l'Etat pour contrer les réticences de tous ordres.

Il n'est peut être pas inutile de signaler ici que l'une des causes de réticence était liée au fait que certains enseignants concernés par le redéploiement s'étaient « notabilisés » dans leur localité et y disposaient assez souvent de domaines agricoles, d'élevages ou d'autres activités génératrices de revenus. En outre, ils étaient devenus une référence importante pour tout problème ou toute activité d'ordre politique ou culturel. Ils voyaient donc leur déplacement comme un retour à la case départ impliquant la perte de ces acquis. C'est ainsi que la contribution inattendue des associations de ressortissants des localités d'accueil, qui n'ont pas hésité à tendre la main aux enseignants redéployés dans leurs localités, a rassuré les enseignants concernés et les a convaincu de partir.

Notons que les moyens financiers octroyés pour l'exécution de la composante communication n'ont pas permis de réaliser équitablement l'ensemble des activi-

tés dans les différentes régions du pays. A l'époque, par exemple, seules deux stations régionales de la radio rurale (Labé et Kankan) étaient opérationnelles, contre quatre aujourd'hui. D'où un problème d'accessibilité médiatique au moment où la radio et la télévision nationales ne couvraient qu'à peine un peu plus de la moitié du territoire national. Les mesures compensatoires reposaient alors sur les actions de proximité qui, du coup aussi, nécessitaient plus de présence physique et des coûts induits plus importants.

## 5.5. Impacts et limites

On n'a malheureusement pas pu, malgré le recul, évaluer de manière objective et chiffrée la portée des différentes stratégies de communication utilisées par l'intermédiaire de divers supports ni faire une étude comparative des impacts produits. Cette démarche n'avait pas été planifiée dans la programmation. Ceci est regrettable, car les acquis enregistrés auraient pu, le cas échéant, être reconduits et amplifiés dans d'autres situations similaires ou raisonnablement proches.

Cependant, tous les acteurs de cette importante opération de redéploiement ont reconnu le rôle primordial joué par la composante communication, qui a permis une large diffusion multimédia des informations fournies par le ministère. En outre, en entretenant un battage médiatique continu autour de la question, elle a facilité le travail sur le terrain des personnes-relais.

Pour la structure chargée de la coordination des actions, en l'occurrence l'Institut national de recherche et d'action pédagogique, c'était un défi majeur que de réussir, sur une période relativement longue, une mobilisation des médias publics et privés sur une telle opération. Grâce à l'expérience acquise et aux partenariats noués à l'occasion avec plusieurs professionnels de la communication, le ministère de l'Éducation a obtenu une bonne visibilité et une image de structure ouverte au dialogue et à la négociation, toutes choses qui auraient été difficiles à capitaliser dans d'autres circonstances.

Il est également difficile d'établir une échelle de rentabilité des médias, en particulier parce que les audiences réelles sont impossibles à déterminer en pareil cas. Toutefois, quelques-unes des rétroactions enregistrées au ministère ont permis de constater que les actions de communication ont été très bénéfiques dans la mesure où elles ont joué un rôle « dégrispeur » à maints égards, facilitant le processus de persuasion et favorisant la mobilisation des acteurs.

Il y a lieu aussi de noter qu'une opération systématique d'archivage des documents audio, écrits et audiovisuels produits n'ayant pas été faite, toute évaluation *a posteriori* des différents messages diffusés est dès lors impossible.

# 6. La gestion sociale du redéploiement

## 6.1. Mise en place des mesures d'accompagnement

Le plan de redéploiement, négocié et chiffré dans les conditionnalités du Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation (PASE), a été dynamisé par son insertion dans le cadre de la valorisation des ressources humaines et de l'optimisation des moyens globaux à mettre en œuvre. Mais les changements apportés aux structures du personnel, entraînaient inévitablement des situations difficiles à gérer de par l'incidence du redéploiement sur la vie des enseignants. Pour éviter qu'une telle politique, qui n'est jamais facile à mettre en œuvre, n'ait des effets néfastes sur les personnels ciblés, deux grandes mesures ont été mises en œuvre pour préserver l'harmonie sociale : la revalorisation de la fonction enseignante et le maintien des avantages annexes.

### La revalorisation de la fonction enseignante

(a) Elle fut un des facteurs clés du succès. Elle a résulté de la mise en œuvre des statuts particuliers du cadre unique de l'enseignement pré-universitaire. Les statistiques ont révélé le nombre des enseignants qui émargeaient alors qu'ils ne travaillaient que fort peu, voire pas du tout. Les deux bureaux syndicaux des enseignants<sup>16</sup> ont donc été invités par le ministre pour en discuter. De sorte que, dans la préparation des statuts particuliers, leur implication a été fondamentale et la participation de tous les enseignants assurée. Ces statuts visaient clairement à rendre la carrière enseignante gratifiante pour ceux qui accepteraient de se perfectionner afin d'atteindre le niveau requis ou de s'adapter aux nouveaux besoins du système éducatif : ainsi, des possibilités de promotion interne étaient offertes à chaque enseignant qui aurait la possibilité de changer de corps et de fonction au cours de sa carrière.

### Le maintien des avantages annexes

(b) La préservation des avantages annexes, déjà acquis, a été assurée de la manière suivante :

---

16. Il s'agit de la Fédération syndicale professionnelle de l'éducation (FSPE) et du Syndicat libre des enseignants de Guinée (SLEG).

- maintien du logement, des indemnités et des primes pendant une année civile ;
- prise en compte de la période de formation, de perfectionnement, d'adaptation et de reconversion dans le processus d'avancement administratif ;
- bénéfice plein et entier du salaire pour tout enseignant en formation, en adaptation ou en reconversion.

## 6.2. Obstacles rencontrés et problèmes soulevés

Comme on s'y attendait, le redéploiement des personnels enseignants n'a pas manqué d'être confronté à des facteurs de risques, de rencontrer des obstacles et de soulever quelques problèmes. Il ne pouvait en être autrement, du fait que, quelles qu'aient été les motivations et finalités, l'action a été vécue comme une véritable atteinte, plus ou moins arbitraire, aux droits acquis.

La période d'effervescence politique qui s'annonçait (début de la mise en place des institutions démocratiques annoncées dans la Loi fondamentale (constitution), naissance d'une multitude de partis plus ou moins opposés à la mouvance présidentielle, élections présidentielles et législatives programmées...) laissait présager un certain nombre de risques. Ces événements politiques, qui ont coïncidé avec l'année de mise en œuvre du redéploiement des personnels (année scolaire 1992-93), ont failli avoir de graves conséquences sur la réalisation du projet. Il a fallu faire face à deux phénomènes :

- la démotivation des acteurs du projet, qui avaient tendance à le rejeter en n'en respectant ni les objectifs, ni les délais ;
- l'insatisfaction des populations cibles qui se retranchaient derrière leur appartenance politique. L'écueil était, quelle que soit l'opinion politique, que la mesure de redéploiement était contestée. Les redéployés se réclamant des partis de la mouvance présidentielle pensaient devoir être épargnés comme ce fut la règle sous la première République, où bon nombre d'enseignants avaient été nommés dans des fonctions sans relation avec leur formation initiale, par népotisme, favoritisme ou pour la couverture politique. Ceux qui se réclamaient des partis d'opposition y voyaient des actions de brimade de la part du pouvoir.

A cette conjoncture politique s'ajoutaient d'autres problèmes et obstacles liés à la nature même du redéploiement des personnels, à savoir une douloureuse rupture avec un mode de vie et une position sociale, irréguliers sans doute, mais acquis souvent après des mois ou des années de démarches. Ces problèmes et obstacles étaient d'ordre psychologique, socioculturel, socio-économique et professionnel :

1. La résistance au changement – obstacle d'ordre psychologique – se manifestait à divers niveaux :
  - D'abord, une réticence à l'application de la mesure de la part des instituteurs ordinaires qui travaillaient dans le secondaire. Ils avaient en effet des avantages matériels et moraux que leur redéploiement vers l'enseignement élémentaire était susceptible de leur faire perdre : par exemple se laisser

- appeler « professeurs » notamment par les élèves et leurs parents. Au plan social, ils jouissaient du prestige dont jouissent les professeurs. Ils bénéficiaient aussi, au niveau du salaire, des avantages liés aux fonctions qu'ils occupaient dans le secondaire et, quand ils étaient chargés de cours, de l'indemnité de cycle à laquelle avait droit tout enseignant dispensant des cours dans un cycle qui n'était pas le sien ;
- Ensuite, une revendication de maintien à leur niveau de responsabilité chez tous ceux qui occupaient des fonctions administratives, ou dans leur zone d'origine (préfecture ou région) chez les agents en excédent ;
  - Enfin, ils estimaient unanimement qu'on leur faisait un grand tort en les obligeant à refaire leur vie avec les tout petits, qu'ils n'avaient jamais connus ou qu'ils ne connaissaient plus après 10, 15 et parfois 20 ans de travail avec les adolescents.
2. Les revendications d'accès aux formations dites spécialisantes constituaient des obstacles d'ordre juridico-social. En effet, certains instituteurs, chargés de cours de français et de mathématiques dans les collèges et qui avaient bénéficié d'une formation de perfectionnement<sup>17</sup> en 1989-1993, échappaient au redéploiement vertical. Apprenant cela, tous les instituteurs reversés transférés vers le primaire ont alors revendiqué l'extension du programme de perfectionnement à leur discipline.
3. Les problèmes d'ordre socioculturel, socio-économique et professionnel, résidaient dans :
- Le manque de confiance en la formation des enseignantes mais surtout leur manque de disponibilité – en raison du temps exigé par leurs charges familiales. Cette opinion était fortement ancrée dans la mentalité des populations. Le passage de ces femmes d'une situation où elles étaient inemployées ou confinées dans des fonctions subalternes à une utilisation à plein temps avait pour conséquence la mutation vers les zones rurales d'enseignants masculins réputés « chevronnés », précédemment en poste dans les centres urbains. Cela était perçu par les parents d'élèves comme un risque de baisse de niveau pour leurs enfants ;
  - Les enseignants vacataires diplômés de l'enseignement supérieur servant dans le secondaire, en attente d'un engagement dans la fonction publique, ont mal vécu leur exclusion des mesures d'accompagnement du redéploiement ;
  - L'impossibilité de mettre en route des formations de reconversion bivalente ou pluridisciplinaire a été un frein à la formation d'un nouveau type de professeurs de collège et de lycée, objectif qui était défini par les dispositions du nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire ;

---

17. Projet de perfectionnement et de remise à niveau des professeurs de collège connu sous le nom de CPL2.

- L'absence de dégagement en temps opportun, par le ministère des Finances, des moyens permettant de prendre effectivement en charge les déplacements des personnes mutées, a été utilisée comme prétexte par maints enseignants qui ne voulaient pas rejoindre leur nouveau poste ;
- La connaissance insuffisante de la situation matrimoniale des enseignants et des enseignantes a eu pour effet de séparer de nombreux conjoints après la publication des actes, notamment pour les enseignants ou enseignantes mariés à des fonctionnaires ;
- L'absence de mise à jour du fichier de gestion administrative au niveau de la fonction publique ne permettait pas au ministère des Finances de procéder à temps au transfert des salaires sur les nouveaux lieux d'affectation ;
- La maîtrise incomplète, par certaines autorités scolaires, des données caractéristiques du système éducatif de leur zone, a ralenti la mise en relation des données recueillies, notamment en ce qui concerne la prévision des effectifs et le nombre de salles de classes en construction, l'excédent et le déficit d'enseignants et le nombre d'instituteurs à redéployer vers le primaire en fonction des besoins en nouveaux maîtres.

### 6.3. Actions curatives et palliatives

Pour neutraliser les facteurs de risques, divers atouts politico-techniques ont fourni un point solide d'appui :

- La volonté politique du gouvernement, singulièrement du chef de l'Etat, le Président Lansana CONTE, qui avait fait de la mise en œuvre du plan de redéploiement du personnel enseignant une importante préoccupation du gouvernement, (message à la nation à l'occasion du 34<sup>ème</sup> anniversaire de l'indépendance)<sup>18</sup>. Fidèle à ses principes et défiant les menaces d'agitation sociale et les récupérations politiques, le président a eu le courage politique de laisser les mains libres au ministre pour conduire l'opération à son terme ;
- L'acharnement, la profonde connaissance du terrain et le prestige personnel dont jouissait auprès des enseignants le ministre, Mme Diallo Hadja Aïcha BAH, ont été des atouts sans lesquels le redéploiement aurait probablement été un échec retentissant. C'est elle qui a, plus d'une fois, pris son bâton de pèlerin pour convaincre les populations guinéennes des avantages que les élèves, leurs parents et l'Etat guinéen, tireraient de l'opération de redéploiement ; c'est elle aussi qui a assuré aux enseignants susceptibles d'être touchés par la mesure que le nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire, alors en instance de signature, leur offrait des possibilités de promotion et des garanties de bon déroulement des carrières ; c'est elle encore qui a protégé et soutenu les cadres chargés de la mise en œuvre du redéploiement. Bref, c'est

---

18. 2 octobre 1992.

elle qui, à toutes les étapes de l'opération a bien voulu s'impliquer personnellement ;

- La participation de tous les acteurs du système éducatif, à quelque niveau que ce soit (inspecteurs généraux, directeurs nationaux et Chefs de services centraux, inspecteurs régionaux, directeurs préfectoraux ou communaux de l'éducation, personnes ressources), a rassuré tous les partenaires impliqués dans la réalisation de l'opération.

- Le soutien réel de toute la classe politique qui, au cours de plusieurs investigations, n'a décelé aucun cas de favoritisme, de népotisme ou de brimade.

Les problèmes ont été surmontés grâce aux facteurs clés suivants :

- Le respect des mesures d'accompagnement contractuelles et la transparence dans les prises de décision effectuées par les structures de gestion mises en place ;
- Le rôle de leadership joué par les autorités politiques, leur implication personnelle dans toutes les étapes du déroulement du processus et le soutien constant qu'elles ont apporté aux cadres chargés de l'exécution du programme ;
- L'envoi de missions d'approvisionnement du changement dans certaines préfectorales déclarées "zones de turbulence", afin :
  - (a) d'étudier objectivement les cas particuliers soulevés dans les dossiers de plaintes ou de revendications des personnes redéployées ;
  - (b) de susciter la motivation des enseignants qui devaient suivre une formation de reconversion, en leur faisant comprendre la nécessité de l'évolution professionnelle liée aux transformations internes du système éducatif et en les rassurant par le maintien d'un service minimum d'enseignement, ce qui évitait les effets négatifs d'une complète déstabilisation avant leur admission dans les institutions de formation ;
  - (c) de sensibiliser davantage les autorités administratives et scolaires ainsi que les partenaires de terrain autour des tenants et aboutissants de l'opération, en développant dans les moindres détails son importance et ses enjeux pour le système éducatif ;
  - (d) d'identifier des mesures correctives pour procéder, si besoin, au redressement de la situation.

# 7. Résultats générés par l'opération

## 7.1. Résultats prévus et atteints

La volonté politique et la compétence technique des responsables de l'éducation ont fait du programme de redéploiement un succès. Les réalisations ont été conformes aux attentes. Grâce à cette opération qualifiée de « salvatrice », une politique rigoureuse mettant fin au sous-emploi et à la mauvaise gestion du personnel enseignant a pu être menée et le but principal a été atteint<sup>19</sup> : remédier aux déséquilibres résultant de la mauvaise répartition des enseignants, tant sur le territoire qu'entre disciplines et différents niveaux d'enseignement.

- Le redéploiement vertical a effectivement consisté en un transfert, vers le primaire, de tous les personnels du secondaire qui n'avaient pas la qualification requise pour exercer à ce niveau et excédaient les besoins de l'encadrement.
- Le redéploiement horizontal (ou géographique) a permis de mettre un terme d'une part aux déséquilibres dans la répartition des ressources humaines entre zones rurales et zones urbaines, d'autre part aux écarts constatés dans les taux d'encadrement des établissements d'un même degré d'enseignement.
- Par le biais des redéploiements spécifiques, il a été possible de rétablir dans leur fonction d'origine des enseignants qui exerçaient indûment dans les services administratifs.

### Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont la maîtrise des effectifs d'enseignement, l'amélioration de la gestion des personnels, l'accroissement de l'accès à l'école, l'amélioration du rendement interne, la promotion de l'équité, l'amélioration de la qualité professionnelle des cadres de gestion aussi bien que des enseignants, la mobilisation de la population autour de la question du redéploiement – ainsi que la mobilisation et la motivation des enseignants.

1. La maîtrise des effectifs d'enseignement n'a été rendue possible que par le biais du redéploiement.

En effet, en dépit de quatre recensements effectués par le ministère de la Fonction publique entre 1985 et 1989, les anomalies constatées étaient de l'ordre de

---

19 Voir Annexe 5.

30 % avec une variation de 15 % d'un recensement à l'autre. Grâce à une connaissance approfondie de la structure réelle des personnels, par grade et par échelon, le reclassement des enseignants en activité dans les nouveaux corps définis par le statut particulier, avec les droits et les obligations s'y attachant, a été facilité. Le ministère a saisi l'occasion du reclassement pour :

- (a) faire entrer en vigueur le service hebdomadaire minimum obligatoire (18 heures) pour la plupart du personnel du secondaire, naguère sous-employé (le service hebdomadaire moyen allait de quatre à dix heures) ;
- (b) mettre effectivement au travail dans le primaire (six jours de travail par semaine et 30 heures de cours) des enseignantes excédentaires du secondaire qui occupaient en surnombre des postes de surveillants, de censeurs, de directeurs d'études, de bibliothécaires, d'archivistes, de secrétaires – quand elles n'étaient pas chargées de quatre à six heures de cours d'idéologie (avant la réforme de 1984), d'instruction civique, d'histoire et géographie, de biologie, parfois de français et même de mathématiques.

## 2. L'amélioration de la gestion du personnel

Elle s'est effectuée autour de deux axes :

- (a) la normalisation de la situation administrative de bon nombre d'enseignants par la mise en position statutaire réglementaire de ceux qui, soit s'auto-déclaraient incapables d'exercer leur fonction d'enseignant pour raison de santé (304 inemployés), soit se mettaient en position de détachement ou de mise à disposition (169 identifiés). Dans ce dernier cas, les enseignants, tout en demeurant dans leur corps d'origine, occupaient un emploi budgétaire de l'éducation, continuaient à percevoir la rémunération correspondante, mais effectuaient en réalité leur service dans une autre administration ;
- (b) la couverture des besoins en ressources humaines par une utilisation rationnelle du personnel et la mise à disposition de l'administration centrale et décentralisée de tableaux de bord permettant : d'une part d'analyser l'organisation des enseignements et des services confiés aux enseignants ; d'autre part d'attirer l'attention sur les difficultés particulières ou générales des établissements comme sur ce dont ils disposaient pour les surmonter.

## 3. L'amélioration des taux d'encadrement a été remarquable.

Grâce à l'établissement de normes de dotation en personnels – aussi bien pour les structures de l'administration scolaire (centrale et décentralisée) que pour les unités pédagogiques (écoles ou établissements) – les attributions de moyens en personnel enseignant affectés à des fonctions administratives fonctionnelles ont été limitées au strict minimum. Ainsi, au niveau de l'enseignement élémentaire, le ratio d'encadrement, qui était de 43,1 en 1990, est passé à 48,6 en 1993-1994. Dans l'enseignement secondaire, le faible ratio – 17 – est passé à 24,4 au cours de la même période.

#### 4. L'accroissement de l'accès à l'école a été tangible.

Cet accroissement s'est fait par le relèvement du taux brut de scolarisation dans le primaire qui, de 28 % en 1990, est passé à 40 % en 1993-1994. En effet, le redéploiement mis en œuvre a permis de faire face au problème d'élévation du taux de scolarisation qui reculait dans certaines régions par manque d'instituteurs.

L'affectation des enseignants dans les classes vides existantes ou nouvellement construites a permis à l'école guinéenne – à en juger par l'enthousiasme qu'elles ont manifesté pour accueillir en leur sein des personnes redéployées depuis les centres urbains – de reconquérir sa crédibilité auprès des populations des zones rurales.

En termes quantitatifs, l'opération a eu pour effets :

- L'ouverture de 1 233 groupes pédagogiques sur les 8 949 qui ont été constitués au cours de l'année scolaire 1992-1993, soit 13,77 % d'accroissement ;
- La création par redéploiement vertical (du secondaire vers le primaire) de 704 nouveaux postes ;
- L'affectation par redéploiement horizontal de 964 enseignants qui étaient théoriquement chargés de suppléance ou qui demeuraient inemployés ;
- L'affectation dans les classes, par le biais des redéploiements spécifiques, de 162 enseignants qui occupaient des fonctions administratives autres que celles prévues dans les cadres organiques d'encadrement administratif (bibliothécaires, archivistes ou autres) ;
- La mise à la disposition du département, par les Inspections régionales de l'éducation, de 593 enseignants excédentaires, en vue de leur réemploi pour combler le déficit résiduel d'enseignants – lorsque les salles de classes en chantier à la fin de l'opération seraient achevées.

#### 5. Le rendement interne a été amélioré.

La répartition judicieuse des ressources humaines disponibles, entre les zones urbaines ou de grande concentration et les zones rurales peu sollicitées, a eu pour effet de remédier aux principales causes de la médiocrité de l'enseignement (forts taux d'abandon et de redoublement des élèves, baisse des inscriptions).

#### 6. La promotion de l'équité a fortement contribué à l'accroissement du taux de scolarisation des filles.

La promotion de l'équité a résulté directement de la nomination de femmes à la direction d'écoles et la création de groupes scolaires encadrés uniquement par des femmes enseignantes. Ces mesures ont eu pour effet immédiat de faire travailler une catégorie d'enseignantes auparavant inemployées ou confinées dans des fonctions subalternes. Prenant conscience de l'importance du rôle que ce potentiel humain avait à jouer dans l'éducation des enfants, elles ont par la suite été des personnes ressources bien écoutées par la population féminine, dans le cadre des campagnes de sensibilisation menées en faveur de la scolarisation des filles, dont le taux est passé de 25,71 % en 1990 à 31,94 % en 1998.

## 7. Dans le primaire, une meilleure rentabilisation de la masse salariale

Avant le redéploiement, la masse salariale, dont le volume ne cessait de croître, représentait 55 % du budget de l'éducation. Après avoir identifié les enseignants décédés ainsi que ceux qui étaient en position réglementaire ou statutaire (incapacité d'exercer, détachement ou disponibilité, formation, retraite ou attente de retraite, et abandon de postes) et après avoir pourvu en enseignants les classes vides existantes ou nouvellement construites, le gain financier résultant de deux années de gel de recrutement (1 000 enseignants par an) a généré une nouvelle répartition des ressources en faveur des dépenses de fonctionnement hors salaires, notamment au niveau du primaire. Cette meilleure rentabilisation de la masse salariale n'a pas pour autant empêché la poursuite de l'objectif d'élévation du taux brut de scolarisation dans le primaire.

## 8. La mobilisation de la population et de l'administration autour de la question du redéploiement

Cette mobilisation a été rendue effective par :

- L'adhésion des responsables de l'administration territoriale (gouverneurs de régions et préfets) et des syndicats professionnels de l'éducation à cette approche de la maîtrise des effectifs et de la rationalisation de la gestion des personnels. D'où une dédramatisation de l'opération de redéploiement chez les personnes concernées ;
- La motivation des communautés de base et des Associations de parents d'élèves et amis de l'école (APEAE) dans la poursuite de leurs efforts de mobilisation, notamment en matière d'amélioration des infrastructures. Ils savaient désormais que, grâce au redéploiement, toutes les écoles seraient dotées du nombre d'enseignants nécessaires.

## 9. La mobilisation et la motivation des enseignants ont été favorisées par la mise en place d'un environnement professionnel adéquat

L'application immédiate des dispositions du nouveau statut pour la gestion des carrières (par la publication des décisions collectives de reclassement dans les nouveaux corps) a ainsi non seulement permis une légalisation administrative et statutaire des résultats du redéploiement, mais aussi favorisé une amélioration des rémunérations par la mise en place de six échelons correspondant à une augmentation de salaire de 3 % et par l'attribution de primes d'affectation dans les zones défavorisées, à hauteur de 5 à 8 % du salaire. Ces facteurs motivants ont eu pour avantage de contrer complètement la désinformation menée auprès des enseignants sur la nature du redéploiement, qui était présenté comme arbitraire, comme une mesure de rétrogradation – ou comme le moyen de régler des comptes. Contre toute attente, la mobilisation et la motivation des enseignants redéployés ont donc été remarquables comme on en a pu juger par leur prise de conscience, leur façon de prendre leur travail à cœur et l'enthousiasme manifesté pour les formations d'adaptation au nouvel emploi, désormais conforme à leur formation initiale et aux missions dévolues à leur corps d'appartenance.

## 10. Enfin, l'opération a permis aux cadres d'acquérir une technique de gestion et d'améliorer la qualification des enseignants

La contribution de l'assistance technique extérieure en place dans la conception de la stratégie et dans la confection des documents techniques (fiches signalétiques, tables de décisions, fiches techniques d'ajustements et d'arbitrages, etc.) a eu pour effet de fournir aux cadres chargés de la mise en œuvre de l'opération une technique de gestion qu'ils ont su s'approprier et adapter aux réalités du pays :

- les fiches signalétiques d'études ont apporté aux cadres des structures décentralisées de l'éducation une initiation à l'analyse de l'organisation des enseignements et des services confiés aux enseignants. Elles ont mis à la disposition de l'administration centrale et décentralisée un instrument commun de représentation objective et synthétique des conditions de fonctionnement. Elles ont permis également d'attirer l'attention sur les difficultés particulières ou générales des établissements, comme sur les possibilités dont ils disposent pour les surmonter ;
- la collecte des données a permis de déterminer les coûts d'encadrement pédagogique (par établissement, par zone et pour l'ensemble du pays), les ressources humaines détournées de leur vocation (sous-employées, voire totalement inemployées), les possibilités de redéploiement, les créations de postes et les recrutements nécessaires à leur couverture, les évolutions statutaires envisageables, les actions de formation à conduire et les besoins incompressibles.

En ce qui concerne la qualification des enseignants, le redéploiement a permis d'assurer le recyclage linguistique, sur 3 à 4 mois, de 1 696 instituteurs. Ceci a été possible grâce à la constitution d'une large réserve pour le remplacement de ceux qui étaient destinés à poursuivre des cours dans les centres de formation continue. Initié et mis en œuvre à la suite du rétablissement du français comme langue d'enseignement à tous les niveaux, ce projet avait en effet entraîné, par manque de remplaçants, des fermetures de classes ou l'improvisation de classes multi-niveaux. Quarante cent vingt quatre professeurs de collège et de lycée (qui ont pu suivre des formations complémentaires de neuf mois) et 461 agronomes ou zootechniciens en reconversion ont également bénéficié de formations pendant l'opération de redéploiement.

## 7.2. Résultats attendus et non obtenus

Ils se résument comme suit :

- En raison de l'insuffisance des infrastructures, le surplus d'enseignants n'a pas suffi à décongestionner immédiatement les classes surchargées en zones urbaines, ce qui a affaibli l'impact de l'action sur la qualité de l'enseignement ;
- Dans les disciplines excédentaires (biologie, histoire, géographie, chimie) l'utilisation rationnelle à plein temps des personnels sous employés et la reconversion des professeurs non polyvalents dans une autre discipline déficitaire (français, mathématiques, physique) n'ont pas pu être réalisées faute d'avoir pu

mettre en œuvre à temps les formations prévues. Conformément aux dispositions du statut particulier, ces formations avaient en effet pour objectif de former un nouveau type, polyvalents, de professeurs de collège et de lycée. La mise en œuvre de la formation n'a pu en être réalisée faute de personnes ressources compétentes ; de plan de formation ; d'une évaluation de la masse critique minimale de professeurs à reconvertir pour parvenir à une solution économiquement viable au plan préfectoral, régional et national ; d'une identification précise des professeurs à reconvertir prioritairement et à court terme ; de données fiables sur les évolutions de la carte scolaire du secondaire ;

- Faute de moyens humains et financiers, la réorganisation de la fonction de suppléance dans le primaire n'a pas été possible. Cette suppléance devait être assurée par des instituteurs affectés à une zone de remplacement comprenant plusieurs écoles, système plus souple et plus efficace que l'affectation directe et exclusive de suppléants dans les écoles de plus de six groupes pédagogiques. Cette réorganisation aurait permis l'utilisation des instituteurs, par les autorités scolaires auprès desquelles ils auraient été affectés, en fonction des priorités de remplacement ou de recrutement des écoles.

### 7.3. Effets pervers

D'autres effets non recherchés ou constatés ex post, sont également apparus. C'est ainsi que, pour les établissements secondaires de petite taille, le calcul de la dotation en personnel a abouti, en dépit de la souplesse dans l'utilisation des ressources humaines, à une insuffisance de moyens. L'entrée en vigueur du service minimum obligatoire de 18 heures dans l'enseignement secondaire a failli entraîner la fermeture des établissements d'enseignement secondaire à faibles effectifs (inférieurs à 100), notamment dans les zones rurales. Cette mesure n'a donc pu être appliquée de manière uniforme, ces établissements devant être maintenus pour des raisons sociales bien que l'offre d'enseignement, dans leur cas, soit faite dans une situation chronique de faible taux de scolarisation. En attendant que les enseignants se qualifient dans plusieurs disciplines ou qu'un regroupement progressif des établissements soit effectué, il a donc fallu admettre ici une surdotation.

Certains instituteurs, qui n'avaient pas été satisfaits dans leur revendication d'accès à des formations dites « spécialisantes », ont préféré partir vers d'autres types d'emplois jugés plus valorisants ou vers d'autres qualifications (changement de corps ou reprises d'études à l'université).

En outre, trois ans après la fin de l'opération, des contrôles ont révélé quelques tentatives de remise en cause des acquis par des cadres qui avaient été chargés du programme de redéploiement. Ces tentatives auraient pu être évitées si des actions de suivi et d'évaluation avaient été planifiées dès le départ.

# 8. Conclusion

## 8.1. Caractéristiques générales de l'opération

Comme on a pu le voir, le redéploiement du personnel était la mesure d'ajustement indispensable à l'expansion du système éducatif guinéen, où la gestion des ressources humaines était devenue une question cruciale. Sans cette mesure, les actions relatives à l'économie et à l'organisation du système éducatif n'auraient pas pu être mises en œuvre de façon optimale. L'opération de redéploiement a eu pour principal résultat de rétablir le fonctionnement normal des structures de gestion des ressources humaines et ses impacts positifs se sont traduits concrètement par un grand surcroît d'intérêt en faveur de l'école, une forte demande de scolarisation, une participation communautaire accrue et une recherche de plus en plus « conscientisée » de la qualité du système éducatif, tant au niveau des cadres que des enseignants eux-mêmes.

L'exécution du programme de redéploiement a impliqué la mobilisation de davantage de ressources internes, la mise en œuvre d'une stratégie d'intervention concertée, le respect de mesures d'accompagnement contractuelles et la transparence dans les prises de décision. Telle qu'elle a été conçue et réalisée, selon le principe « pas de classe sans maître, pas de maître sans classe », cette action a nécessité a) une analyse approfondie des excédents et des déficits en personnel, selon les niveaux d'enseignement et les affectations géographiques ; b) des évolutions prévisibles (départ à la retraite, mise en position statutaire réglementaire, etc.) ; c) de nombreuses missions d'études et d'explication sur le terrain. Par sa stratégie de mise en œuvre, l'opération menée a été un travail autant politique que technique. Le rôle de leadership est d'ailleurs revenu aux autorités politiques qui, par leur implication personnelle à toutes les étapes et leur soutien constant aux cadres chargés de l'exécution du programme, ont permis de surmonter les obstacles et d'obtenir l'adhésion de ceux même qui, au départ, s'opposaient à la réforme.

## 8.2. Les éléments-clés de succès.

Les éléments clés de ce succès ont résidé :

- En premier lieu, dans la manifestation de la volonté politique du gouvernement, (préoccupation du chef de l'Etat, détermination persistante, profonde connaissance du terrain et prestige personnel du ministre) ;
- En second lieu, dans la mobilisation générale de tous les acteurs de l'éducation et de l'assistance technique extérieure en place ;

- Enfin, dans le mode de conduite de l'opération, caractérisé par :
  - une approche participative dans la clarification des enjeux de l'opération, de sa conception, de ses priorités et de ses principes méthodologiques ;
  - une approche consensuelle d'information et de sensibilisation afin d'expliquer les tenants et aboutissants de l'opération aux populations cibles, de manière à éviter de les placer devant le fait accompli ;
  - une rigueur administrative, doublée d'une bonne connaissance psychologique des réalités locales ;
  - un suivi attentif et un travail rigoureux de la part des structures de gestion mises en place.

### 8.3. Leçons découlant de l'exercice de redéploiement

Les leçons tirées de l'expérience indiquent, si l'on en croit l'efficacité et l'efficacité enregistrées, que la planification de l'opération était adaptée à la nature de l'action. Les changements majeurs de stratégie survenus au cours de l'opération étaient liés au mode de définition de sa politique et de sa mise en œuvre, qui avaient privilégié l'approche participative et consensuelle. Les objectifs de départ sont demeurés les mêmes pendant toute la durée de l'entreprise et ont été largement atteints. Au delà des résultats chiffrés, les groupes cibles ont pleinement tiré profit de l'opération, à en juger par leur enthousiasme manifeste pour les formations complémentaires et leur satisfaction d'avoir acquis un véritable statut professionnel reconnu par l'ensemble de la communauté.

D'autres leçons ont encore été tirées :

- La faiblesse du coût de l'opération a été rendue possible par l'adéquation aux possibilités nationales des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la réforme (frais de mission et de déplacement), par le non-recours à une assistance technique autre que celle en poste, et par la brièveté des délais de mise en œuvre (12 mois) ;
- L'approche participative a facilité l'adhésion des bénéficiaires : les parents d'élèves et les communautés. Cette approche a permis de contrebalancer les protestations et, surtout, de favoriser l'insertion et l'installation matérielle des personnes redéployées ;
- L'efficacité de cette opération à caractère purement national a été optimale, en raison du soutien administratif total et de l'investissement personnel permanent des acteurs du système. L'ardent désir de réussir qui animait ces cadres et leur capacité d'adaptation au contexte socioculturel de la technique proposée, ont permis d'aboutir à de bons résultats sans investissements importants ;
- Une évaluation préalable des compétences nationales et le renforcement de la capacité des cadres chargés de l'exécution du programme (par leur formation aux techniques de l'opération avant la phase de mise en œuvre effective), auraient mérité d'être pris en compte dans la planification du programme. L'avantage

eut été pour ces cadres d'acquérir les compétences nécessaires à la conduite des actions, une bonne compréhension des directives et une meilleure maîtrise des objectifs, des stratégies et des actions. Les longues hésitations observées chez eux auraient ainsi pu être évitées.

## 8.4. Continuité et pérennisation de l'opération

L'expérience guinéenne de redéploiement décrite dans cet ouvrage fut une réussite. Au cours des sept dernières années, dans le souci de pérenniser les acquis du redéploiement, un dispositif de recrutement de contractuels et un système de gestion des emplois et des postes ont été mis en place.

Le recours à la contractualisation permet de remédier à l'absence, puis à l'insuffisance, de recrutement d'enseignants dans la fonction publique, après l'épuisement de la réserve constituée par les redéployés depuis 1995.

Les objectifs poursuivis dans le cadre de la mise en place du système de gestion des emplois et des postes sont de :

1. Concevoir puis mettre en œuvre une politique du personnel définissant de nouveaux systèmes de recrutement et de gestion des enseignants, notamment en ce qui concerne les nouveaux contractuels. Pour ceux-ci les bases juridiques saines qui leur sont applicables seront identifiées (droit *ad hoc* ou droit commun du travail), étant entendu que, contrairement à ce qui était prévu au départ, ces contractuels ne constituent plus un phénomène accidentel et temporaire ;
2. Améliorer la cohérence des formations initiales et continues de toutes les catégories du personnel avec les flux d'entrée et de sortie et les emplois ;
3. Renforcer le service de gestion du personnel, afin qu'il soit capable :
  - de centraliser l'information juridique et sociale concernant les agents et de mettre à la disposition des services décentralisés un cadre prévisionnel des emplois leur permettant une meilleure planification des postes correspondants ;
  - d'assurer une meilleure transparence et une plus grande rigueur dans la gestion individuelle et collective des personnels en constituant, par cycle d'enseignement et pour chaque structure déconcentrée, une fiche de délégation d'emplois servant à arrêter le nombre et le type d'emplois ouverts ;
  - de connaître parfaitement, pour une utilisation optimale, le « coût » en emplois budgétaires du système éducatif, ainsi que sa répartition entre les établissements et services ;
  - de prévoir les vacances de postes et d'en tirer les conséquences en matière de gestion des personnels et de recrutement ;
  - de réorganiser le mouvement annuel des agents, de sorte que leur intérêt personnel rejoigne celui du service.

La complexité de l'opération pourrait laisser croire que la gestion d'un redéploiement des personnels enseignants ne peut être qu'un exercice périlleux, plein d'incertitudes et d'aléas. La réussite d'une telle opération est cependant possible,

si l'on parvient, d'une part, à maîtriser ses tenants et aboutissants, d'autre part, à prévoir et à gérer les risques.

Force est de reconnaître que de telles mesures d'ajustement s'imposent de plus en plus souvent. En effet, la place qu'occupe le personnel enseignant dans les systèmes éducatifs est prépondérante et la problématique générale de son utilisation rationnelle et de sa mobilisation effective devient de plus en plus préoccupante, sinon prioritaire, pour les gouvernements des pays africains.

La mise en œuvre de la recommandation<sup>20</sup> qui leur est faite de ne plus « *se contenter de gérer leur système éducatif de façon essentiellement logistique et organisationnelle (la construction des classes, la formation des enseignants, les modes de regroupement d'élèves, la disponibilité en matériel pédagogique, les manuels scolaires)* » se révèle particulièrement opportune aujourd'hui.

---

20. Objectifs et cadre conceptuel du Groupe de travail sur la profession enseignante/ADEA/section francophone, 1996.

# Annexe 1.

## Répartition de la population

N°	Régions admin.	Préfectures	Population	Superficie (en km <sup>2</sup> )	Densité (en Hab./km <sup>2</sup> )
1	Conakry	-	<b>1 094 075</b>	<b>308</b>	<b>3 552</b>
2	Boké	1. Boké 2. Boffa 3. Gaoual 4. Koundara 5. Fria <b>Total région</b>	294 314 156 949 137 599 90 919 80.903 <b>601 682</b>	11 053 9 100 11500 5 505 1 811 <b>38 969</b>	27 18 12 17 45 <b>16</b>
3	Kindia	1. Kindia 2. Forécariah 3. Coyah 4. Dubréka 5. Télimélé <b>Total région</b>	288 007 201193 85 106 131 750 227 714 <b>933 770</b>	9 115 4 200 2 166 5 676 9 000 <b>30 157</b>	32 48 40 24 26 <b>31</b>
4	Mamou	1. Mamou 2. Dalaba 3. Pita <b>Total région</b>	236 125 136 947 238 760 <b>611 832</b>	8 000 4 400 4 320 <b>16 720</b>	30 32 56 <b>37</b>
5	Labé	1. Labé 2. Tougué 3. Lélouma 4. Mali 5. Koubia <b>Total région</b>	251 504 114 377 136 643 211 190 91 889 <b>805 609</b>	3 014 6 400 2 140 9 790 2 800 <b>24 144</b>	84 18 64 22 33 <b>34</b>
6	Faranah	1. Faranah 2. Dinguiraye 3. Dabola 4. Kissidougou <b>Total région</b>	147 743 137 138 110 965 205 836 <b>601 682</b>	13 000 14 500 5 508 8 872 <b>41 880</b>	12 10 21 24 <b>15</b>
7	Kankan	1. Kankan 2. Mandiana 3. Kéouané 4. Kouroussa 5. Siguiri <b>Total région</b>	262 567 170 881 153 913 149 325 271 594 <b>1 008 260</b>	11 564 12.300 9 750 16 220 15 500 <b>65 334</b>	23 14 16 10 18 <b>16</b>
8	N'Zérékoré	1. N'zérékoré 2. Guékédou 3. Lola 4. Yomou 5. Mcenta 6. Beyla <b>Total région</b>	282 903 348 053 134 649 135 215 281 053 167 461 <b>1 348 981</b>	4 625 4 400 3 940 6 000 8 600 17 452 <b>45 017</b>	62 80 35 23 33 10 <b>30</b>
<b>9</b>	<b>Total pays</b>		<b>7 164 893</b>	<b>245 857</b>	<b>29</b>

# Annexe 2. Plan d'action de mise en œuvre du redéploiement

N°	Actions	Acteurs	Période
1	<p><b>Etude préliminaire des possibilités de redéploiement par zone, ordre d'enseignement et discipline</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application à une région test pour évaluation de la méthode</li> <li>• Généralisation aux cinq régions des normes et méthodes de calcul validées</li> <li>• Définition des normes d'encadrement applicables dans les différents ordres d'enseignement à court terme (n+1) et à moyen terme (n+5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directions nationales de cycles d'enseignement</li> <li>• Service statistiques et planification</li> </ul>	janvier – février 1991
2	<p><b>Evaluation des performances et des besoins en formation des enseignants concernés par le redéploiement</b></p> <p>2.1 Constitution des équipes d'évaluation 2.2 Mise au point des outils d'évaluation 2.3 Inspection/évaluation des enseignants concernés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspections régionales</li> <li>• Directions préfectorales</li> <li>• Inspection générale</li> <li>• Institut pédagogique national</li> </ul>	janvier – juillet 1992
3	<p><b>Campagne d'information</b></p> <p>3.1 Définition du plan de communication</p> <p>3.2 Emissions radio, télé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPN (Radio scolaire) ministère de l'Information</li> <li>• Directions nationales de cycles d'enseignement</li> <li>• Service statistiques et planification</li> </ul>	<p>janvier 1992</p> <p>janvier 1992</p>

N°	Actions	Acteurs	Période
3.3.	Tenue de conférences dans les préfectures et établissements scolaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspections régionales</li> <li>• Directions préfectorales</li> <li>• Inspection générale, Service information</li> <li>• Presse locale</li> </ul>	janvier – mars 1992
3.4	Publication d'articles de journaux		janvier – septembre 1992
3.5	Diffusion de textes et d'instruction officielles se rapportant à la politique de valorisation		janvier – décembre 1992
<b>4 Formation d'adaptation et de reconversion</b>			
4.1	Définition du programme des stages d'adaptation et de reconversion des personnels redéployés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut supérieur des sciences de l'éducation</li> <li>• Centre de perfectionnement linguistique (CPL)</li> <li>• Centre de formation continue</li> <li>• Ecoles normales d'instituteurs</li> </ul>	janvier 1992- août 1993
4.2	Préparation administrative, matérielle et pédagogique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des stages de courte durée d'adaptation à l'emploi d'instituteur</li> <li>• des stages de reconversion de longue durée</li> </ul>		
4.3	Organisation de la session 1992 de réadaptation à l'emploi d'instituteur		
4.4	Organisation de la session 1992 –93 des stages de reconversion de longue durée		

N°	Actions	Acteurs	Période
5	<p><b>Etablissement des normes de dotation en personnel</b></p> <p>5.1 Publication des textes fixant les normes de calcul des ressources nécessaires aux établissements primaires et secondaires</p> <p>5.2 Détermination du cadre organique applicable à chaque établissement (séminaire action – formation)</p> <p>5.3 Publication du cadre organique des services administratifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministère de la Réforme administrative et de la Fonction publique</li> <li>• Directions nationales de cycles d'enseignement</li> <li>• Service statistiques et planification</li> <li>• Inspections régionales</li> <li>• Directions préfectorales</li> <li>• Inspection générale</li> </ul>	janvier – février 1992
6	<p><b>Mise en œuvre des redéploiements : vertical<sup>21</sup>, géographique<sup>22</sup>, spécifiques<sup>23</sup></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notification aux autorités décentralisées des dispositions applicables à leur domaine</li> <li>• Propositions localisées de redéploiement (Séminaires de formation–action)</li> <li>• Identification des personnes à redéployer sur examen de dossier</li> <li>• Décisions individuelles de redéploiement (affectation des personnels vers les classes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspection générale</li> <li>• Directions nationales de cycles d'enseignement</li> <li>• Inspections régionales</li> <li>• Directions préfectorales</li> </ul>	mars – août 1992

21. Redéploiement vertical : redéploiement vers le primaire des instituteurs ordinaires et instituteurs adjoints en exercice à d'autres niveaux.

22. Redéploiement géographique (ou horizontal) : redéploiement vers les disciplines déficitaires des personnels des zones excédentaires ou des personnels des disciplines excédentaires.

23. Redéploiements spécifiques : redéploiements vers les classes des personnels de l'administration non retenus dans les cadres organiques.

## Annexe 3.

# Données de l'enquête sur la valorisation des ressources humaines de l'éducation et de la carte scolaire

Tableau 3.1 :  
Données de l'enseignement élémentaire

Tableau 3.2 :  
Données de l'enseignement secondaire

**Tableau 3.1 : Données de l'enseignement élémentaire**

<b>DESIGNATION</b>	<b>INDICATIONS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ELEVES</b>	Effectifs	346 492 <sup>24</sup>
	Filles	109 351
	% Filles	31,55
<b>ENSEIGNANTS</b>	Instituteurs ordinaires (hiérarchie B)	5 497
	Instituteurs adjoints (hiérarchie C)	2 836
	Instituteurs langue arabe	282
	Moniteurs (hiérarchie D)	84
	Effectifs	8 699
	Femmes	1 957
	% Femmes	22,49
	Ratio d'encadrement : élève/maître	43
	Niveau de qualification	50 % <sup>25</sup>
<b>INFRASTRUCTURES</b>	Nombre d'écoles	2 476
	Nombre de groupes pédagogiques	8 045
<b>ADMINISTRATIFS</b>	Effectifs	687
	Ratio : administrateur / école de plus de trois classes	1
	Ratio : maîtres/administrateur	13
	Ratio : élèves/administrateur	504
<b>RENDEMENT INTERNE</b>	Taux de réussite	44 %
	Taux de redoublement	25 %
	Taux d'abandon	14 %

24. L'accès à l'école était très limité dans les zones rurales : seuls 18 % des enfants de la classe d'âge concernée étaient inscrits, contre 54 % en zone urbaine.

25. Trente pour cent (30 %) d'autres enseignants sont formés et non qualifiés tandis que les 20 % restants ne sont pas formés.

**Tableau 3.2 : Données de l'enseignement secondaire**

<b>DESIGNATION</b>	<b>INDICATIONS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ELEVES</b>	Effectifs	73.671
	Filles	17.508
	% Filles	23,76
<b>ENSEIGNANTS</b>	Professeurs (hiérarchie A)	1.765
	Ingénieurs agronomes et médecins vétérinaires (hiérarchie A)	344
	Contrôleurs techniques d'agriculture et d'élevage	141
	Instituteurs ordinaires (hiérarchie B)	1.841
	Instituteurs adjoints (hiérarchie C)	217
	Etudiants stagiaires	396
	Moniteurs instituteurs techniques, agents techniques	142
	Effectifs	4.846
	Femmes	622
	% Femmes	12,83
	Niveau de qualification	64 % <sup>26</sup>
	Ratio d'encadrement : élèves/professeur	17
	<b>INFRASTRUCTURES</b>	Nombre d'établissements
Nombre de groupes pédagogiques		1.649
<b>ADMINISTRATIFS</b>	Effectifs	537
	Ratio : administrateur / école	2,5
	Ratio : professeurs /administrateur	9
	Ratio : élèves/administrateur	137
<b>RENDEMENT INTERNE</b>	Taux de réussite	35 %
	Taux de redoublement	25 %
	Taux d'abandon	40 %

26. Les autres 36 % d'enseignants n'ont été formés qu'à l'enseignement primaire.

27. Comprenant 192 collèges et 38 lycées.

# Annexe 4.

## Excédents et déficits avant le redéploiement (1991–1992)

Tableau 4.1 :  
Personnel en classe et personnel d'encadrement  
de l'enseignement primaire

Tableau 4.2 :  
Personnel en classe de l'enseignement secondaire

Tableau 4.3 :  
Personnel d'encadrement de l'enseignement secondaire

**Tableau 4.1 : Personnel en classe et personnel d'encadrement de l'enseignement primaire**

Inspection régionale éducation	Nombre groupes pédagogiques	Dotations existante	Directeurs	Délégués pédagogiques sous-préfectoraux	Solde	Excédent	Déficit
Guinée forestière	2 331	2 206	62	77	2 067	264	-
Guinée maritime	1 851	1 437	53	45	1 339	512	-
Haute Guinée	1 381	1 187	36	84	1 067	314	-
Moyenne Guinée	2 030	2 059	35	96	1 928	102	-
Ville de Conakry	1 356	1 490	84	0	1 406	-	50
<b>Total</b>	<b>8 949</b>	<b>8 379</b>	<b>270</b>	<b>302</b>	<b>7 807</b>	<b>1 192</b>	<b>50</b>

**Tableau 4.2 : Enseignants de l'enseignement secondaire**

Inspection régionale éducation	Nombre d'établissements	Nombre groupes pédagogiques	Dotations existantes	Dotations normalisées	Excédent	Déficit
Guinée forestière	62	375	843	662	181	-
Guinée maritime	50	387	1 098	659	439	-
Haute Guinée	30	233	526	397	129	-
Moyenne Guinée	55	356	795	602	193	-
Ville de Conakry	27	491	1 221	842	379	-
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>1 842</b>	<b>4 483</b>	<b>3 162</b>	<b>1 321</b>	<b>-</b>

**Tableau 4.3 : Personnel d'encadrement  
de l'enseignement secondaire**

Inspection régionale éducation	Nbre d'établissements		Dotations existantes	Dotations normalisées	Excédent à réaffecter	Déficit à combler
	Collèges	Lycées				
Guinée forestière	53	9	239	186	53	-
Guinée maritime	36	14	233	197	36	-
Haute Guinée	21	9	144	109	35	-
Moyenne Guinée	42	13	207	159	48	-
Ville de Conakry	20	7	231	239	-	8
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>52</b>	<b>1 054</b>	<b>890</b>	<b>172</b>	<b>8</b>

# Annexe 5.

## Récapitulation générale des résultats obtenus

Tableau 5.1 :  
Nombre d'agents redéployés

Tableau 5.2 :  
Situation du personnel de l'enseignement élémentaire

Tableau 5.3 :  
Situation du personnel de l'enseignement secondaire

**Tableau 5.1 : Nombre d'agents redéployés (1992-1993)**

Inspection régionale éducation	TYPES DE REDEPLOIEMENT						TOTAL	
	Vertical <sup>28</sup>		Géographique <sup>29</sup>		Spécifique <sup>30</sup>		Prévu	Réalisé
	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé	Prévu	Réalisé		
Guinée forestière	217	174	362	161	19	11	598	346
Guinée maritime	153	151	178	391	47	47	378	740
Haute Guinée	83	101	89	66	32	31	204	198
Moyenne Guinée	101	118	158	157	27	27	286	302
Ville de Conakry	149	160	162	189	74	46	385	395
<b>Total</b>	<b>703</b>	<b>704</b>	<b>949</b>	<b>964</b>	<b>199</b>	<b>162</b>	<b>1 851</b>	<b>1 981</b>

28. Redéploiement vertical : redéploiement vers le primaire des instituteurs ordinaires et des instituteurs adjoints en exercice à d'autres niveaux.

29. Redéploiement géographique (ou horizontal) : redéploiement des personnels des zones excédentaires vers les zones déficitaires ou des personnels des disciplines excédentaires vers les disciplines déficitaires.

30. Redéploiements spécifiques : redéploiements vers les classes des personnels de l'administration non retenus dans les cadres organiques.

**Tableau 5.2 : Situation du personnel de l'enseignement élémentaire**

Inspection régionale éducation	Nb GP <sup>31</sup>	Dotation (1991-1992)	Directeurs déchargés	DPSP <sup>32</sup>	Mise en position réglementaire statutaire				Solde	Dotation par redéploiement intra-préfectoral	Excédent non résorbé	Déficit restant à combler
					Incap Enseig <sup>33</sup>	Détachement	En formation	Autres <sup>34</sup>				
Guinée forestière	2 331	2 206	62	77	60	14	8	0	1 985	346		
Guinée maritime	1 851	1 437	53	45	34	16	27	0	1 262	589		
Haute Guinée	1 381	1 178	36	84	32	21	8	0	997	196		
Moyenne Guinée	2 020	2 059	35	96	38	36	18	0	1 836	302		
Ville de Conakry	1 356	1 490	84	0	33	2	23	5	1 381	218		
<b>Total</b>	<b>8 949</b>	<b>8 370</b>	<b>270</b>	<b>302</b>	<b>197</b>	<b>89</b>	<b>84</b>	<b>5</b>	<b>7 461</b>	<b>1 653</b>		

31. Nombre de groupes pédagogiques

32. DPSP : Délégués pédagogiques sous-préfectoraux

33. Incapacité d'exercer l'enseignement pour raison de santé

34. Remplacement des mutations dans l'encadrement administratif des établissements

**Tableau 5.3 : Situation du personnel de l'enseignement secondaire**

Inspection régionale éducation	Nbre d'établissements	Nbre GP <sup>35</sup>	Dotation (1991-1992)	Départs effectifs					Solde	Dotation normalisée (1992-1993)	Excédent non résorbé	Déficit restant à combler
				Redep. verticaux <sup>36</sup>	Reconversion <sup>37</sup>	En formation	Incap enseig <sup>38</sup>	Autres <sup>40</sup>				
Guinée forestière	62	373	843	137	51	43	0	12	595	662	68	135
Guinée maritime	50	387	1 098	101	108	104	15	63	690	659	112	8
Haute Guinée	30	233	526	75	44	38	0	16	346	397	53	104
Moyenne Guinée	55	356	795	85	44	54	5	27	576	602	54	81
Ville de Conakry	17	491	1 221	83	79	79	26	62	863	842	159	138
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>1 840</b>	<b>4 483</b>	<b>481</b>	<b>326</b>	<b>318</b>	<b>46</b>	<b>201</b>	<b>3 070</b>	<b>3 162</b>	<b>446</b>	<b>539</b>

35. Nombre de Groupes pédagogiques.

36. Redéployés du secondaire vers le primaire.

37. Mis en position de reconversion (agronomes et autres).

38. Incapacité d'exercer l'enseignement pour raison de santé.

39. Remplaçants des départs effectifs dans l'encadrement administratif des établissements et remplaçants mis en position de détachement.

# Annexe 6.

## Modèles de fiches signalétiques

Tableau 6.1 :

Détermination des besoins d'encadrement des établissements d'enseignement secondaire

Tableau 6.2 :

Cadre organique des structures administratives

Tableau 6.3 :

Normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques d'écoles élémentaires

Tableau 6.4 :

Normes de dotation en personnel de l'enseignement élémentaire

Tableau 6.5 :

Normes de dotation en personnel d'encadrement administratif de l'enseignement secondaire

**Tableau 6.1 : Détermination des besoins d'encadrement des établissements d'enseignement secondaire**

IRE.....					
DPE.....					
ETABLISSEMENT.....					
ANNEES SCOLAIRES					
		1991-92	1992-93		
Effectifs totaux élèves					
Groupes pédagogiques					
Emplois	Dotation actuelle (1991-92)		Dotation normalisée (1991-92)	Mesures d'ajustement (1992-93)	Observations
	Total	Population ciblée <sup>40</sup>		+ -	
1. Encadrement					
• Proviseur/principal					
• Censeur/Directeur des études					
• Conseiller d'orientation					
• Surveillant général					
• Surveillant					
2. Personnel de service					
• Secrétaire/bibliothécaire					
• Entretien/gardien					
• Autres					
3. Enseignants					
• Français					
• Histoire					
• Géographie					
• Instruction civique					
• Mathématiques					
• Physique					
• Chimie					
• Biologie					
• Anglais					
• Economie					
• Philosophie					
• Géologie					
• Arabe					
• Education physique					
Autres					
Total					

40. Indiquer le nombre d'instituteurs ordinaires non profilés, d'instituteurs adjoints, de moniteurs, de contrôleurs techniques d'agriculture et d'élevage, d'ingénieurs et médecins vétérinaires.

## Tableau 6.2 : Cadre organique des structures administratives

REPUBLIQUE DE GUINEE  
 PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE  
 SECRETARIAT GENERAL DU GOUVERNEMENT

Travail-Justice-Solidarité

ARRETE CONJOINT N° ..... / ..... /PRG/SGG/  
 FIXANT LE CADRE ORGANIQUE DU .....  
 (Service ou circonscription )

Le Ministre de l'Enseignement Pré-Universitaire  
 Le Ministre des Finances,  
 Le Ministre de la Réforme Administrative et de la Fonction Publique,

Vu .....  
 Vu .....  
 Vu .....

### ARRETE

**ARTICLE PREMIER** Le cadre organique de la Direction Nationale de l'Enseignement Technique professionnel du Ministère de l'Enseignement Pré-Universitaire et de la Formation professionnelle est fixé comme suit : .....

C.O. Formulaire N° ..... page .....

Réservé à l'organe de contrôle

Date d'élaboration .....

/.../.../.../.../.../.../.../.../.../.../

(N° de la nomenclature)

CADRE ORGANIQUE De ..... (Service ou circonscription)

Structures et postes <sup>41</sup>	Total Agents	Niveaux statutaires proposés <sup>42</sup>	Effectifs prévus		
			199..	199..	199..
DIRECTION					
.....					
SECTION A					
.....					
SECTION B					
.....					
SECTION C					
.....					
.....					
<b>TOTAL EFFECTIF</b>	<b>22</b>	<b>Total par Année</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

41. Il s'agit des postes de directeur, directeur adjoint, secrétaires, chefs de section, assistants, chargés d'études, chauffeurs et planton ou gardiens.

42. Ce sont les corps définis dans le statut particulier et requis pour occuper les emplois correspondants.

**Tableau 6.3 : Normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques d'écoles primaires**

ZONE	DIVISIONS			
	Ouverture <sup>43</sup>	Fermeture <sup>44</sup>	Dédoublement <sup>45</sup>	Classe multigrade ou regroupement <sup>46</sup>
Rurale	Demande >20	Classe normale (Effectifs < 15) Classe multigrade (Effectifs < 20)	Pour mémoire	Effectif total < 40
Semi-rurale	Classe multigrade > 30	Pour mémoire	Pour mémoire	E/GP <
Urbaine	Pour mémoire	Pour mémoire	E/GP > 60 <sup>47</sup>	E/GP <

43. Création d'un groupe pédagogique à un niveau de scolarité encore non assuré

44. Suppression d'un seul groupe existant à un niveau de scolarité donné

45. Création d'un n ième groupe pédagogique à un niveau de scolarité donné

46. Suppression d'un groupe pédagogique et répartition des élèves dans les structures existantes

47. E/GP : élèves par groupe pédagogique.

**Tableau 6.4 : Normes de dotation en personnel de l'enseignement élémentaire**

Taille de l'école (en groupes pédagogiques)	Directeur chargé de cours	Directeur déchargé de cours	Enseignants	Suppléants	Gardien	Secrétaire/archiviste
1 à 5 groupes pédagogiques	1	-	0 à 4	-	1 (zone urbaine)	-
6 groupes pédagogiques	-	1	6	1 (le directeur)	-	-
7 à 12 groupes pédagogiques	-	1	7 à 12	2	#	1
13 à 18 groupes pédagogiques	-	1	13 à 18	3	#	1
19 à 24 groupes pédagogiques	-	1	19 à 24	4	#	1

**Tableau 6.5 : Normes de dotation en personnel d'encadrement administratif de l'enseignement secondaire**

Taille de l'établissement (en effectif d'élèves)	Proviseur (ou principal)	Censeur (Directeur des études)	Conseiller d'orientation	Surveillant Général	Surveillant	Secrétaire /bibliothécaire
< 100	1	-		-	1	-
de 100 à 200	1	-	Conseiller itinérant à raison de un pour 600 élèves	1 (le directeur)	1-	1
de 200 à 400	1	-		1	1-	1
de 400 à 600	1	-		1	2-	1
de 600 à 1 000	1	1	2	1	2	1
de 1 000 à 1500	1	1	2	1	3	2
>2 000	1	1	2	1	4	2

---

## La collection « Expériences réussies »

A l'instigation des ministres africains de l'éducation, l'ADEA a entrepris de publier des rapports relatant des expériences africaines réussies dans le domaine de l'éducation. Les ministres africains ont ainsi la possibilité de décrire comment ils ont traité un problème spécifique du secteur de l'éducation.

Cet ouvrage décrit l'opération de redéploiement du personnel enseignant en Guinée entre 1992 et 1993. Le résultat principal de l'opération a été l'accroissement des taux de scolarisation dans les écoles urbaines et rurales sans coûts budgétaires supplémentaires. Le taux brut de scolarisation primaire est ainsi passé de 28% en 1990 à 40% en 1994.

---

### Note sur les auteurs

Ancien professeur de physique, principal de collège et proviseur de lycée, Alamah Condé est actuellement inspecteur général adjoint de l'enseignement au ministère de l'Éducation nationale de la Guinée.

M. Condé est aussi président de l'équipe de planification stratégique du ministère de l'Enseignement pré-universitaire et de l'Éducation civique. Depuis 1997, il est membre du comité de pilotage du Groupe de travail de l'ADEA sur la profession enseignante, section francophone.

Enseignant de formation, Aliou SOW est spécialiste de technologies éducatives. Il a dirigé pendant plus d'une vingtaine d'années les structures de radio et télévision éducatives, animé la revue pédagogique des enseignants de Guinée et encadré des programmes de formation à distance des enseignants au sein de l'Institut pédagogique national (IPN) de Conakry. Devenu éditeur scolaire, Aliou SOW est également consultant en éducation et communication.

*Photo couverture: Equipe régionale de redéploiement de Kindia en séance de travail de centralisation des résultats.*

*Photographe: Mamadouba Soumah – Inspection Régionale de l'Éducation de Kindia.*

**Association pour le développement de l'éducation en Afrique**

Institut international de planification de l'éducation  
7-9, rue Eugène-Delacroix, 75116 Paris, France

Tel: +33(0)14503 7757 Fax: +33 (0)14503 3965

E-Mail: [adea@iiep.unesco.org](mailto:adea@iiep.unesco.org) Web site : [www.ADEAnet.org](http://www.ADEAnet.org)