



Association for the Development of African Education

Le redéploiement du personnel enseignant en Guinée

Alamah Condé



**LE REDÉPLOIEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT
EN GUINÉE**

LE REDÉPLOIEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT EN GUINÉE

Alamah Condé

Association pour le développement de l'éducation en Afrique

en collaboration avec

**le ministère de l'Enseignement pré-universitaire
et de la Formation professionnelle**

Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux de ses auteurs et ne doivent pas être attribués à la DAE, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de la DAE.

Le présent document a été financé par les Fonds programme de la DAE auxquels ont contribué les organisations suivantes : l'Agence canadienne de développement international ; l'Agence danoise de développement international ; le ministère néerlandais des Affaires étrangères ; le ministère français de la Coopération ; le Centre de recherche pour le développement international ; l'Institut international de planification de l'éducation ; l'Agence norvégienne de coopération pour le développement ; l'Overseas Development Administration britannique ; la Fondation Rockefeller ; l'agence suédoise de développement international ; le ministère suisse des Affaires étrangères ; l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ; le Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; l'Agence des États-Unis pour le développement international et la Banque mondiale.

© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (DAE) 1995

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (DAE)
c/o UNESCO : Institut international de planification de l'éducation
7-9 rue Eugène-Delacroix, Paris 75116

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABBRÉVIATIONS	ii
PRÉFACE	iii
1. Introduction	1
2. Contexte et aperçu général du système éducatif	3
3. Une problématique périlleuse du redéploiement	8
4. Méthodologie et mise en oeuvre du programme par une approche participative et consensuelle	15
5. Mesures d'accompagnement socio-politiques pour une mise en oeuvre efficace du programme	24
6. Problèmes et obstacles surmontés	30
7. Des résultats justifiant l'opération de redéploiement	35
8. Conclusions :	
– leçons découlant du redéploiement	
– éléments clés du succès	
– continuité et pérennisation de l'opération	39
ANNEXES	
Annexe 1 : Structure des personnels (Tableaux 1.1-1.3)	45
Annexe 2 : Excédents et déficits avant redéploiement, 1991-1992 (Tableaux 2.1-2.3)	49
Annexe 3 : Tables de décision pour normes de groupes pédagogiques et de dotation en personnel (Tableaux 3.1-3.3)	53
Annexe 4 : Récapitulation générale des résultats du redéploiement (Tableaux 4.1-4.3)	57
Annexe 5 : Modèles de fiches signalétiques d'études (Tableaux 5.1-5.8)	61

SIGNIFICATION DE SIGLES ET ABBREVIATIONS

APEAE	Association des parents d'élèves et amis de l'école
DNSI	Direction nationale de la statistique et de l'informatisation
DPE	Direction préfectorale de l'éducation
DPSE	Délégation pédagogique sous-préfectorale
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la population
IDA	Association internationale de développement (Banque mondiale)
IRE	Inspection régionale de l'éducation
MEPU-FP	Ministère de l'Enseignement pré-universitaire et de la Formation professionnelle
MPF	Ministère du Plan et des Finances
ONG	Organisation non gouvernementale
PAS	Programme d'ajustement structurel
PASE	Programme d'ajustement sectoriel de l'éducation
PREF	Programme de réformes économiques et financières
SNA	Service national d'alphabétisation
SSP	Service des statistiques et de la planification

PRÉFACE

Cinq ans après Jomtien, comparant ce qui est fait à ce qui reste à faire, nous nous rendons compte nous, pays les moins avancés, les premiers concernés par la réalisation de «l'éducation de base pour tous d'ici l'an 2000» que cet objectif fuit devant nous à la manière d'un mirage. Il est cependant réconfortant de constater que Jomtien aura permis de prioriser l'éducation de base dans nos Etats et d'instaurer davantage de cohésion et de solidarité d'abord entre pays du Sud, ensuite entre partenaires techniques et financiers. Le travail accompli par l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (DAE) dans ce domaine est déjà remarquable et prometteur.

C'est à l'initiative des ministres africains de l'Education que la DAE a entrepris la publication d'ouvrages sur des «Expériences africaines réussies». Dans le cadre précis de cet échange Sud-Sud d'expériences, j'ai le plaisir de soumettre à l'attention de mes collègues Ministres africains et des partenaires techniques et financiers, ce document portant sur l'une des actions du Programme d'ajustement sectoriel en Guinée (PASE).

Cette action qui porte sur le redéploiement du personnel s'était imposée au système éducatif guinéen comme un impératif catégorique: l'utilisation anarchique des ressources humaines et le sous-emploi des personnels étaient une des principales causes du dysfonctionnement du système éducatif guinéen. Il fallait y mettre un terme.

Grâce à la volonté politique du gouvernement, l'engagement de mes collaborateurs et le travail rigoureux d'une équipe nationale ad hoc, l'opération du redéploiement du personnel enseignant a été préparée et mise en oeuvre avec beaucoup de bonheur. De l'avis de tous les spécialistes de l'éducation qui s'y sont intéressés, c'est une réussite, une expérience à partager avec les autres.

Je souhaite que ce document soit pour tous, une source d'inspiration dans la gestion rationnelle des personnels enseignants.

Madame Diallo Hadja Aicha Bah
Ministre de l'Enseignement pré-universitaire
et de la Formation professionnelle

1. INTRODUCTION

1.1 Cet ouvrage a pour objectif d'enrichir la réflexion sur l'exercice de redéploiement du personnel enseignant exécuté en 1992-1993 en Guinée. Il attire l'attention du lecteur sur la dimension sociale et politique de cette forme spécifique d'ajustement apporté dans le secteur éducatif. Son but est d'esquisser les raisons du redéploiement, les objectifs, les considérations et les éléments de l'opération, les stratégies pour son exécution et les leçons d'avenir, en espérant aider les autres gouvernements qui auraient l'intention d'entreprendre une telle démarche.

1.2 Le plan de l'étude est le suivant. La présentation s'ouvre à la section 2 sur le contexte et l'aperçu général du système éducatif pré-universitaire guinéen tandis que la section 3 décrit la problématique de l'action. La section 4 définit la méthodologie et le processus de mise en oeuvre de l'opération en indiquant les objectifs assignés, les stratégies d'intervention, la structure de gestion mise en place et les outils élaborés et utilisés. La section 5 expose les mesures d'accompagnement à caractère socio-politique qui ont contribué à la bonne mise en oeuvre du programme. La section 6 évoque les obstacles et problèmes rencontrés ainsi que les modifications apportées au programme tandis que la section 7 présente les résultats obtenus. Enfin, la section 8 conclut en faisant état des leçons tirées par ceux qui se sont impliqués dans l'action et fournit un résumé succinct des éléments clés du succès avant d'indiquer le sens de la continuité et de la pérennisation de l'opération.

1.3 Il est évident que dans le cadre de notre travail, il n'a pas été possible de donner l'intégralité du processus dans la mesure où notre objectif n'était pas de raconter le fait sous son aspect théorique et technique mais de le présenter de façon pragmatique en tentant de mettre toujours en évidence les éléments critiques qui ont fait de l'expérience une originalité et une réussite. Les éventuelles précisions nécessaires figurent en notes de bas de page. Les **Annexes 1, 2, 3 et 4** présentent sous forme de tableaux, les données statistiques reliées à l'exercice du redéploiement en Guinée et l'**Annexe 5** fournit des modèles pédagogiques

à l'intention de ceux qui voudraient entreprendre une démarche de redéploiement du personnel enseignant.

1.4 Cet ouvrage n'était sans doute pas nécessaire. Notre ambition est qu'il ne soit pas inutile.

2. CONTEXTE ET APERÇU GÉNÉRAL DU SYSTÈME ÉDUCATIF PRÉ-UNIVERSITAIRE

2.1 Indépendante le 28 septembre 1958, la Guinée a connu sous la Première République, le type de gestion dirigiste jusqu'au 3 avril 1984. Depuis cette date, à la faveur du changement de régime, une série de réformes économiques ont été mises en oeuvre ayant pour objectif d'adopter le système économique libéral susceptible de mobiliser les forces dont avait besoin le pays.

2.2 Avec un taux de croissance de 2,8 % par an, la population guinéenne est de 6,7 millions d'habitants en 1995. Cette population dont 45 % ont moins de 15 ans, vit en grande partie dans les zones rurales. Le revenu par habitant (537 dollars E.U.), l'espérance de vie (44 ans), la mortalité infantile (133 pour 1 000) et l'analphabétisme (69 %) reflètent le très faible niveau de vie de la majeure partie de sa population et placent la Guinée parmi les pays les moins développés du monde.¹

2.3 Jusqu'en 1990, la Guinée faisait partie des dix pays dont le système d'éducation était le plus faible, avec un taux d'alphabétisation inférieur à 30 %, une part des dépenses publiques consacrées à l'enseignement dans le PIB de 1,7 %, une proportion du budget récurrent de l'Etat consacrée à l'enseignement de 12,9 %, des allocations budgétaires destinées aux dépenses de fonctionnement, au matériel et aux biens et services (hors salaires) d'environ 19 % et des coûts unitaires d'instruction par élève au niveau primaire de 38 dollars E.U. par an dont 0,20 dollar sont consacrés aux ressources pédagogiques et le reste aux frais de personnel.

2.4 La réforme du système d'éducation et de formation aux fins de mieux répondre à la réalité socio-économique du pays et de faire face aux besoins d'une économie en mutation, a été réalisée au cours de la deuxième

1. Estimations FNUAP

Indicateurs sociaux de développement, IDA (Banque mondiale), 1994

Statistiques, SNA/MEPU-FP, 1994

Indicateurs démographiques et sanitaires, DNSI/MPF, 1994.

phase (1988-1993) du Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Cette phase a connu la mise en oeuvre du Programme d'Ajustement Sectoriel de l'Éducation (PASE) pour la période de 1990-1993 avec l'appui de trois bailleurs de fonds, la Banque mondiale (IDA), l'Agence Internationale pour le Développement des États-Unis (USAID) et la Coopération française, auxquels se sont joints par la suite d'autres agences institutionnelles de financement et des organisations non gouvernementales (ONG).

2.5 La Déclaration de Politique Éducative, adoptée par le gouvernement en septembre 1989, a constitué l'expression de la volonté politique du gouvernement pour la conduite des actions du PASE. Cette Déclaration place l'enseignement primaire en tête des préoccupations du gouvernement qui se traduisent par la poursuite de trois objectifs :

- (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, 72 % des élèves qui ont commencé le primaire le termineraient et le nombre d'années d'instruction par enfant qui terminerait le cycle complet du primaire devrait chuter de 16,1 à 8,2 années dans le cadre d'un plan d'études étalé sur 6 ans ; et
- (c) utiliser de manière plus efficace les enseignants (le rapport élèves/enseignant devrait augmenter de 39 :1 à 42 :1).

L'ensemble des actions prévues dans le cadre de ce programme touchait plusieurs aspects des réformes à conduire déjà identifiés par la Conférence Nationale de l'Éducation de mai-juin 1984 mais dont les réalisations n'ont pu être possibles par manque d'affectation des ressources nécessaires à soutenir les politiques annoncées.

2.6 En vue d'atteindre les objectifs consignés dans la Déclaration de Politique Educative et dans l'optique d'une réorganisation des dispositifs d'encadrement pédagogique et administratif, une politique de Valorisation des Ressources Humaines de l'Éducation a été définie en décembre 1991. Cette politique a placé le redéploiement des personnels comme axe majeur d'une des composantes du PASE intitulée «valorisation des ressources humaines et rationalisation des formations initiale et continue».

Aperçu du système éducatif pré-universitaire

2.7 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 6-7 ans, pour une durée de scolarité de 6 ans sanctionnée par un examen d'entrée en 7^{ème} année. En matière d'organisation pédagogique, le groupe-classe dont un maître est responsable demeure la structure générale. Toutefois, 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 : (i) les classes à double vacation (dans les centres urbains) où une même salle de classe est utilisée par deux cohortes différentes avec chacune un maître ; et (ii) les classes multigrades (dans les zones rurales) où des élèves de niveaux différents sont confiés, pour une année scolaire, au même maître. Le deuxième niveau, l'enseignement secondaire général, s'étend sur 7ans et comprend deux cycles. Un premier cycle (collège) constitue la structure d'accueil des élèves admis à l'examen d'entrée en 7^{ème} année pour une durée de formation de 4 ans sanctionnée par l'examen du brevet d'études du premier cycle (BEPC), et un deuxième cycle (lycée) accueille les élèves titulaires du BEPC pour une durée de formation de 3 ans, sanctionnée par l'examen du baccalauréat. L'élève y approfondit dans des options déterminées² les théories scientifiques, historiques, philosophiques et technologiques. Le troisième niveau, l'enseignement technique et professionnel, est dispensé dans deux types d'écoles. Les écoles professionnelles secondaires recrutent sur concours parmi les élèves issus de la fin du premier cycle du secondaire, pour une formation d'une durée de 2 à 3 ans selon les spécialités d'ouvriers, d'agents de maîtrise et de techniciens. La fin des études est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou le brevet de technicien (BT). Les écoles nationales professionnelles recrutent sur concours parmi les élèves titulaires du baccalauréat ou niveau équivalent, pour une formation d'une durée de 2 à 3 ans selon les spécialités de techniciens supérieurs. La fin des études est sanctionnée par le brevet de technicien supérieur (BTS). Outre ces trois

2. Ces options sont actuellement :

- profil sciences Mathématiques (SM)
- profil Sciences Sociales (SS)
- profil Sciences Expérimentales (SE)

niveaux d'enseignement, un secteur privé embryonnaire offre un service d'enseignement primaire, secondaire et technique/professionnel en développement constant dans les villes.

2.8 En matière d'administration et de gestion du système éducatif pré-universitaire, l'Etat conserve la responsabilité du service public d'enseignement. Cette responsabilité est exercée à travers une structure centrale (le ministère) et des services déconcentrés qui y sont rattachés. Le ministère de l'enseignement pré-universitaire et de la formation professionnelle (MEPU-FP) a pour mission la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique du gouvernement dans les domaines de l'enseignement élémentaire, secondaire, technique et professionnel et de la lutte contre l'analphabétisme. Les services déconcentrés de l'éducation épousent la structure de l'administration territoriale. Au niveau régional, l'inspection régionale de l'éducation (IRE) a pour mission de coordonner, contrôler, évaluer et impulser toutes les activités dévolues aux directions préfectorales de l'éducation (DPE), dans les domaines du fonctionnement et de la gestion administrative des établissements, des structures d'alphabetisation fonctionnelle et de construction, d'entretien et de rénovation des bâtiments scolaires. Au niveau préfectoral, la DPE a pour mission la mise en oeuvre 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'alphabetisation des adultes. Finalement au niveau sous-préfectoral, la délégation pédagogique sous-préfectorale (DPSP) a pour mission l'encadrement pédagogique, la coordination et le contrôle des activités d'enseignement dans les écoles élémentaires de la sous-préfecture.

2.9 Les personnels de l'enseignement pré-universitaire sont de trois catégories. Le personnel enseignant dont le nouveau statut particulier date du 4 mars 1992, comprend des instituteurs, des conseillers pédagogiques-maîtres formateurs, des professeurs de collège d'enseignement général, des professeurs de lycée d'enseignement général, des professeurs d'École Normale, des professeurs d'enseignement secondaire professionnel, des professeurs d'enseignement technique et des inspecteurs de l'enseignement. Le personnel administratif et d'encadrement pédagogique est constitué par des membres des corps du personnel enseignant 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 et comptables et d'agents contractuels de service (chauffeurs, gardiens ou autres).

2.10 Cette brève description du contexte et cet aperçu général du système éducatif pré-universitaire portant sur son organisation, sa structure, son administration, sa gestion et ses catégories de personnel, situent les acteurs et les populations-cibles de l'opération de redéploiement ainsi que les structures scolaires et administratives impliquées dans l'action.

3. UNE PROBLÉMATIQUE PÉRILLEUSE DE L'AJUSTEMENT

3.1 Les données statistiques de l'enquête «valorisation des ressources humaines de l'éducation et carte scolaire», indiquaient qu'au cours de l'année scolaire 1990-1991, l'enseignement pré-universitaire couvrait :

- (a) une population scolaire de 432.749 élèves dont la répartition par sexe et par niveau d'enseignement était la suivante : 30 % de filles, 80 % dans l'enseignement primaire, 17 % dans l'enseignement secondaire et 3 % dans l'enseignement technique et professionnel. La densité de cette population scolaire était plus marquée en zone urbaine (61,19 %) qu'en zone rurale (38,81 %) ;
- (b) un personnel enseignant comprenant 17.945 ³ agents dont 18 % de femmes, exerçait dans les différents niveaux d'enseignement dans les proportions suivantes : 59 % au primaire, 33 % dans l'enseignement secondaire et 8 % dans l'enseignement technique et professionnel. Sa concentration était forte en zone urbaine (60 %) et faible en zone rurale (40 %) où vit près de 80 % de la population. Les tableaux de l'**Annexe 1** donnent des détails sur la structure des personnels.
- (c) une infrastructure scolaire qui comptait 2.476 écoles primaires comprenant 8.045 groupes pédagogiques, 230 établissements d'enseignement secondaire avec 1.649 groupes pédagogiques et 47 établissements d'enseignement technique et professionnel regroupant 331 groupes pédagogiques.

3.2 L'analyse de la structure réelle des personnels a révélé le dysfonctionnement du système éducatif. En matière de gestion des ressources humaines, le système était marqué par une répartition des personnels tournée vers la satisfaction des desiderata des personnels au détriment des besoins. Cela se caractérisait par :

3. Ceci représente près du tiers des effectifs de la Fonction publique.

- (a) un mouvement massif des meilleurs enseignants du primaire vers le secondaire moins astreignant, à la suite notamment de l'introduction de l'enseignement dans les langues nationales au primaire, à partir de 1968 à la faveur de la «Révolution culturelle socialiste», entraînant l'écroulement du primaire et l'engorgement du secondaire où le pourcentage d'instituteurs atteint 62 % en 1989 ;
- (b) 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 ;
- (c) une variation importante du ratio élève/groupe pédagogique – de 74 à 102 dans certains établissements urbains, il passait en dessous de 20 dans nombre de collèges ruraux de très petite taille – et une faiblesse du ratio d'encadrement élèves/professeurs qui tournait autour de 19 élèves par enseignant au niveau de l'enseignement secondaire ;
- (d) l'existence de maîtres sans classes au primaire et un sous-emploi manifeste des enseignants au secondaire dans les disciplines autres que les mathématiques et le français ou parfois même une coexistence de déficits et d'excédents pour une même discipline ;
- (e) une pléthore de personnels dans l'encadrement administratif causée par un détournement du personnel enseignant sans souci d'optimisation ; et
- (f) un système de gestion des personnels rudimentaire 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 distinction non clairement établie entre emplois et personnels, une mauvaise affectation des personnels sur postes budgétaires sans relation avec les besoins réels de scolarisation et sans considération des titres et diplômes détenus ou des formations suivies par les enseignants.

3.3 Les contraintes de l'ajustement structurel macro-économique sur le système éducatif s'inscrivaient dans le cadre de la mise en oeuvre des ajustements, des investissements et des réformes jugés nécessaires pour le

rétablissement des équilibres macro-économiques et financiers. La première phase du PAS (1985-1988) appelée «Programme de réformes économiques et financières» (PREF) impliquait la réforme de l'administration publique. L'application de cette réforme a, par un test-sélection, dégraissé la fonction publique en réduisant ses effectifs de près de 40 %. Outre les personnels du secteur de la santé, ceux de l'éducation ont été épargnés de cette purge à cause de l'importance des besoins d'éducation du pays. Mais, est-ce à dire que les personnels de l'éducation seraient à l'abri des objectifs de rentabilité et de rigoureuse gestion des ressources humaines visés par cette réforme? Ainsi, il était exigé pour tout le secteur éducatif trois mesures. La première consistait dans l'utilisation rationnelle du personnel pour couvrir les besoins en ressources humaines dont l'expression réelle est fonction du développement des constructions scolaires et de la demande sociale de scolarisation. La deuxième résidait dans le gel de tout recrutement dans le secteur non conforme au plafond général établi pour la fonction publique. Enfin, la dernière reposait sur la mise en place d'une politique de formation en cours d'emploi garantissant la qualité de l'enseignement.

3.4 Ainsi au niveau sectoriel, l'un des engagements pris par le gouvernement au cours des négociations du PASE avec les partenaires financiers, était la mise en oeuvre d'une stratégie cohérente et articulée de redéploiement, de formation et de recrutement du personnel enseignant pour la période couvrant le PASE (1990 - 1993). Cette condition s'avérait 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'augmentation considérable du nombre d'élèves dans l'enseignement primaire et dans de meilleures conditions pédagogiques. Pour atteindre un tel objectif, l'utilisation rationnelle et efficace des ressources humaines disponibles s'imposait et une des stratégies se devait être le redéploiement du personnel enseignant.

3.5 Face à l'exigence d'une part, de mener une politique vigoureuse mettant fin au sous-emploi excessif et à la gestion défailante et d'autre part, de respecter les contraintes du PAS, des mesures de redistribution du personnel ou redéploiement ont été envisagées. Elles avaient pour but de remédier aux déséquilibres résultant de la mauvaise répartition des

enseignants tant dans l'espace qu'entre les disciplines et les différents degrés d'enseignement. Toutefois, le plan de redéploiement profondément exigé dans les conditionnalités du PASE en termes numériques se devait d'être placé dans le cadre dynamisant de la valorisation des ressources humaines et de l'optimisation des moyens globaux à mettre en oeuvre et cela pour éviter qu'une telle politique, qui n'est jamais facile à mettre en oeuvre, n'ait des effets néfastes.

3.6 La définition de la «Politique de valorisation des ressources humaines de l'éducation», de décembre 1991, reconnaissait en effet qu'il ne peut 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 des besoins à venir en effectifs et en 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 d'assurer une gestion rationnelle du potentiel d'encadrement pour rentabiliser la charge financière de la masse salariale qui représentait 55 % du budget de l'éducation et dont le volume ne peut que croître. Elle exigeait en outre la poursuite tout en l'amplifiant du programme de requalification des enseignants de tous les ordres d'enseignement, eu égard à leurs aptitudes. En plus, la nécessité de satisfaire la demande sociale d'éducation beaucoup plus forte par rapport à l'offre insuffisante d'éducation contraignait le gouvernement à récompenser les efforts des collectivités notamment en matière d'amélioration des infrastructures par la dotation de toutes les écoles en enseignants nécessaires. Et surtout à faire face au problème d'élévation du taux de scolarisation, si l'on sait que, dans certaines régions, le taux de scolarisation reculait par manque d'instituteurs, alors que de nombreux enseignants étaient sous-employés dans les collèges et lycées.

3.7 La mise en application du train de mesures, contenu dans le document de politique de valorisation des ressources humaines, a été considérée comme essentielle à la bonne exécution du plan de redéploiement. Il s'agissait entre autres de la rénovation des contenus et méthodes de formation initiale et continue des enseignants, de la réforme des modalités de recrutement des élèves-maîtres (primaire, secondaire, technique et professionnel) et de la restructuration des institutions de formation.

3.8 De plus, le gouvernement a voulu mettre en place les conditions fondamentales de réussite de l'opération avant de fixer comme échéance la rentrée scolaire 1992-1993. Il s'agissait de créer d'abord un environnement professionnel favorable par : (a) la révision des statuts de la fonction publique pour l'ensemble des personnels de l'éducation dans le but de rendre la carrière enseignante attractive pour les meilleurs élèves et étudiants, et gratifiante pour ceux qui étaient déjà engagés dans la carrière ; (b) l'amélioration des rémunérations liée à la requalification, à la création des différents corps avec de nouvelles grilles indiciaires et aux spécificités d'affectation et caractérisée par une bonification de six échelons correspondant à une augmentation de salaire de 3 % et à une détermination de primes pour les zones défavorisées allant de 5 à 8 % ; et (c) la prise en compte de la période de formation (recyclage, perfectionnement, adaptation et reconversion) dans le processus de l'avancement administratif pour en faire un stimulant pour les enseignants désireux d'atteindre le niveau requis ou de s'adapter aux nouveaux besoins du système éducatif. Puis, il convenait également de favoriser un milieu social et familial rassuré par la préservation des avantages accessoires déjà acquis par tout enseignant redéployé (conservation du logement, des indemnités, primes et bénéfice plein et entier du salaire perçu dans le précédent emploi) pour une période égale à une année civile.

3.9 L'année scolaire 1992-1993, date butoir retenue pour le redéploiement des personnels du secteur éducatif, a coïncidé avec une période d'effervescence politique avec le début de la mise en place d'institutions démocratiques annoncées dans la Loi Fondamentale, la naissance d'une multitude de partis plus ou moins opposés à la mouvance présidentielle et les élections présidentielles et législatives programmées. A cette conjoncture politique s'ajoutaient d'autres obstacles liés à la nature même du problème de redéploiement des personnels qui était en fait une douloureuse rupture avec un mode de vie et une position sociale sans doute illégaux mais acquis souvent après des mois ou des années de démarche.

3.10 Ainsi, toute la problématique relative au redéploiement du personnel ne pouvait être qu'une situation de crise devant être résolue par une action ponctuelle, massive à effet durable, conjointement au plan de constructions scolaires et à la réhabilitation de

la formation initiale, entreprise suite aux opérations suivantes :

- (a) détermination quantitative des possibilités de redéploiement par l'évaluation des excédents et des déficits d'enseignants par corps et par discipline (voir l'**Annexe 2**) ;
- (b) identification des agents à redéployer en vue d'une répartition des ressources humaines disponibles conformément aux priorités éducatives ;
- (c) connaissance fine de la structure réelle des personnels par grade et par échelon pour permettre le reclassement des enseignants en activité dans les nouveaux corps définis par le nouveau statut particulier avec les droits et obligations s'y attachant ;
- (d) répartition judicieuse des ressources humaines disponibles entre zones urbaines ou de grande concentration et zones rurales peu sollicitées pour remédier aux principales causes de la médiocrité de l'enseignement, des taux d'abandon, de redoublement élevés et de baisse des inscriptions et favoriser l'accès à l'école des groupes défavorisés notamment les filles et les élèves des zones rurales ; et
- (e) amélioration du taux d'encadrement par la maîtrise et la gestion rationnelle des effectifs existants.

4. MÉTHODOLOGIE ET MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME PAR UNE APPROCHE PARTICIPATIVE ET CONSENSUELLE

4.1 Les objectifs assignés à l'exercice du redéploiement ont été définis en fonction des objectifs généraux contenus dans la Déclaration de Politique Educative, à savoir :

- (a) gain d'efficacité par la maîtrise des effectifs existants ;
- (b) élévation du taux de scolarisation et réduction des disparités régionales et locales ;
- (c) amélioration de la qualité professionnelle des enseignants et des «administratifs» par la formation d'adaptation et de reconversion ;
et
- (d) revalorisation de la fonction enseignante et amélioration de la gestion des carrières.

4.2 Les stratégies de mise en oeuvre ont été élaborées par approche consensuelle compte tenu de la délicatesse de l'opération tant sur le plan politique que social. Elles étaient relatives aux types de redéploiement à effectuer, à la conduite des campagnes de sensibilisation et d'information, à l'identification des agents susceptibles d'être redéployés et à l'implication des autorités administratives régionales et préfectorales. A 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 premier, *le redéploiement vertical* consistait en un transfert du secondaire au primaire, pour tous les personnels qui n'avaient pas la qualification requise pour exercer à ce degré de l'enseignement et qui apparaissaient en excédent par rapport aux besoins d'encadrement normalisé. Le deuxième, *le redéploiement horizontal* (ou géographique) visait à mettre un terme aux déséquilibres dans la répartition des ressources humaines entre zones rurales et zones urbaines d'une part, aux écarts constatés dans les taux d'encadrement des établissements d'un même degré d'enseignement,

d'autre part. Enfin, *les redéploiements spécifiques* avaient pour objet de reverser dans leur fonction d'origine, des enseignants qui exerçaient indûment dans les services administratifs.

4.3 L'identification des agents à redéployer devait être effectuée à partir d'une évaluation des qualifications et des besoins de recyclage en adéquation avec les postes et les compétences. Elle a été effectuée en réalité par examen minutieux des dossiers des personnels, pour deux raisons. La première, les autorités politiques et administratives voyaient en ce type d'évaluation par inspections pédagogiques, une forme de tests-sélection auxquels avaient été soumis tous les agents de la fonction publique à l'exception de ceux des secteurs de la santé et de l'éducation, dans le cadre de la réforme de l'administration publique, en vue de la réduction des effectifs. Cela pouvait avoir pour conséquence un mécontentement généralisé des enseignants risquant même de dégénérer en mouvement de grève dans une période préélectorale. Et la seconde raison, pour les autorités scolaires, l'opération d'évaluation paraissait irréalisable dans le délai imparti, compte tenu de l'importance de l'effectif des enseignants et de l'existence d'une mosaïque de corps exerçant dans tous les degrés d'enseignement.

4.4 La responsabilisation des gouverneurs de régions et des préfets en ce qui concerne le déroulement des opérations et la mise en oeuvre des procédures administratives de mutation, a été concrétisée par la publication sous leur signature de tous les actes administratifs (matérialisant les propositions retenues) produits par les directeurs préfectoraux (pour le redéploiement intra-préfectoral) ou par les inspecteurs régionaux de l'éducation (pour le redéploiement intra-régional). Les campagnes d'information et de sensibilisation ont été menées par les autorités scolaires avec l'implication des cadres politico-administratifs jusque dans les plus petites localités touchées par la restructuration de la carte scolaire, à partir d'un plan de communication et en utilisant les supports médiatiques adaptés au public cible. Elles avaient pour but de faire connaître et de faire comprendre le sens, les enjeux et les règles de l'opération.

4.5 Le plan initial d'exécution du programme prévoyait l'application progressive de la mesure deredéploiement en la limitant, pour sa première année (1992) qui par nature était expérimentale, aux populations-cibles du redéploiement vertical pour être par la suite étendue aux autres

modalités en 1993 et 1994. Ce premier scénario n'a pas été appliqué pour deux raisons fondamentales. En premier lieu, vue la nécessité de satisfaire par mouvement intra-préfectoral et intra-régional tous les besoins en enseignants et de constituer en plus un vivier important utilisable pour les nouvelles classes à ouvrir et pour les remplacements des enseignants devant subir leur formation dans les centres de formation continue, la combinaison de toutes les formes de redéploiement s'avérait obligatoire. Et en second lieu, du point de vue stratégique, compte tenu d'éventuels changements pouvant intervenir après les élections présidentielles et législatives programmées, une opération ponctuelle et massive était préférable.

4.6 Le mode opératoire définissait deux phases de mise en oeuvre :

- (a) l'étude des possibilités ; et
- (b) la réaffectation. D'abord l'étude des possibilités de redéploiement s'est déroulée par ateliers régionaux regroupant l'équipe régionale et les équipes préfectorales. Ces ateliers ont permis de procéder à une clarification des enjeux de l'opération, de sa conception, de ses priorités et de ses principes méthodologiques et de déterminer quantitativement les potentialités des redéploiements des personnels et de mettre au point des calendriers régionaux d'exécution du plan de redéploiement, conformes aux réalités du terrain et prenant en compte les éléments du calendrier général. Ensuite la réaffectation aux nouveaux postes d'emploi a résulté de l'action préparée et conduite par chaque IRE en étroite relation avec les DPE et les autorités administratives locales, après notification aux cadres régionaux et préfectoraux des mesures individualisées de redéploiement concernant les enseignants sous leur juridiction, par l'équipe nationale au cours des missions d'aide et d'assistance dans les chefs-lieux de régions et de préfectures. Pour correspondre rigoureusement aux besoins d'encadrement reconnus et imposés par la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines, la réaffectation des personnels touchés par l'opération a été recherchée par extension progressive, d'abord au sein d'une même préfecture (redéploiement intra-préfectoral), puis de la même région (redéploiement intra-régional). Dans l'hypothèse où les redéploiements internes ne suffisaient pas à satisfaire les besoins, les DPE et les IRE transmettaient au niveau national le nombre de postes restant à pourvoir dans leur zone (redéploiement inter-régional).

4.7 Chacun des échelons administratifs concernés est intervenu successivement jusqu'à ce soit déterminée la nouvelle affectation avec observation stricte des consignes suivantes. Pour le redéploiement intra-préfectoral, le directeur préfectoral de l'éducation effectuait tous les mouvements internes à sa préfecture et communiquait à l'inspecteur régional de l'éducation les listes des personnes ainsi redéployées pour contrôle préalable de conformité aux normes fixées par les services centraux. Il transmettait par le même envoi une deuxième liste comportant les renseignements relatifs aux agents restant à redéployer et pour lesquels aucune affectation conforme aux besoins des établissements n'avait pu être trouvée. Pour le redéploiement intra-régional, l'inspecteur régional de l'éducation procédait de la même manière avec l'ensemble des personnels dont la liste lui avait été transmise par les DPE. Il recherchait une affectation interne à la région puis transmettait à l'échelon central les cas résiduels. Pour le redéploiement inter-régional, le ministère traitait la situation des excédents mis à sa disposition par répartition entre les IRE. Il est à souligner que les affectations des personnels redéployés ne faisant pas suite à une demande des intéressés, mais à une décision unilatérale de l'administration, le ministère s'est abstenu au cours de la période, de procéder à toute mutation pour convenance personnelle des autres enseignants non redéployés.

4.8 Pour la conduite des actions, *une structure de gestion du redéploiement* à composition transversale et plurisectorielle a été mise en place, à l'échelon national, régional et préfectoral. L'équipe nationale était un organe de supervision, présidé par l'inspecteur général adjoint, responsable national du redéploiement ; les directeurs nationaux adjoints de l'enseignement élémentaire et de l'enseignement secondaire ainsi que les chefs de section organisation et fonctionnement des écoles et animation pédagogique des deux directions intéressées en étaient membres. Les équipes régionales étaient des organes de centralisation placés auprès des inspecteurs régionaux de l'éducation, les chefs de section statistiques et planification, les chefs de section personnel et les chefs de section enseignement élémentaire et secondaire des inspections régionales en étaient membres. Les équipes préfectorales (ou communales) étaient des organes d'exécution sous l'autorité des directeurs préfectoraux (ou communaux) de l'éducation. Elles comprenaient en outre les chefs de section statistiques et planification, les chefs de section personnel, les chefs de section enseignement élémentaire et secondaire des directions

préfectorales de l'éducation.

4.9 Les attributions de ces organes étaient vastes. Elles comprenaient toutes les questions relatives à l'élaboration et au suivi d'exécution des plans d'actions du redéploiement. L'équipe nationale avait plus particulièrement pour mission :

- (a) de concevoir les outils nécessaires à l'élaboration du plan d'actions, et d'assister les services déconcentrés dans l'exécution des activités liées au redéploiement ;
- (b) de constituer les équipes nationales d'évaluation des instituteurs en exercice dans les établissements du second degré, de définir leur mission et d'établir avec elles les référentiels de l'évaluation, les modalités et les calendriers d'intervention ;
- (c) d'adresser au cabinet du ministre pour compte rendu des rapports mensuels d'exécution des mesures de redéploiement conformément au calendrier prévisionnel ; et
- (d) d'établir le bilan d'exécution par trimestre à soumettre au Comité de suivi du PASE, puis au Comité de coordination économique et financière ⁴, avant d'être présenté aux bailleurs de fonds cofinanceurs du PASE.

4.10 Le rôle joué par l'équipe nationale a été déterminant dans les ajustements et arbitrages concernant l'examen et la validation des propositions régionales et préfectorales. Il s'agissait de rendre les propositions formulées par les inspecteurs régionaux et directeurs préfectoraux de l'éducation *conformes* au «contrat d'objectif» résultant des conclusions de l'évaluation provisoire des capacités de redéploiement (phase d'études), et *compatibles* aux obligations de combler le déficit antérieur constaté auquel s'ajoutaient les nouveaux besoins en maîtres correspondant à l'accroissement des effectifs.

4.11 Pour une connaissance fine de la structure réelle des personnels par grade et par échelon un recensement était nécessaire. Ainsi l'enquête sur la valorisation des ressources humaines et de la carte scolaire a été effectuée au cours du 1er trimestre 1991. Les fiches signalétiques d'études ont constitué en quelque sorte une photographie de la situation

de chaque unité pédagogique, au regard de ses moyens d'encadrement et de l'utilisation qui en était faite. Elles ont permis d'analyser l'organisation des enseignements et des services confiés aux enseignants et ont eu pour incidence la mise à disposition de l'administration centrale et déconcentrée d'un instrument commun de représentation objective et synthétique des conditions de fonctionnement et de choix faits. Elles ont eu pour effet d'attirer l'attention sur les difficultés particulières ou générales des établissements, comme sur les possibilités dont ils disposent pour les surmonter. A la fois instrument de contrôle et de dialogue, ces tableaux de bord ont eu pour but ultime de rationaliser et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines. Le recueil 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, les consommations indues ou les besoins incompressibles.

4.12 L'établissement des normes de dotation en personnels aussi bien pour les structures de l'administration scolaire (centrale et déconcentrée) que pour les unités pédagogiques (écoles ou établissements) a obéi à des règles spécifiques de façon à tenir compte de l'évolution positive ou négative des effectifs scolaires et à limiter au strict minimum les attributions de moyens en personnels non enseignants. Pour les structures de l'administration scolaire, la détermination prévisionnelle, sur le 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 le nombre et 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

4. Comité de suivi du PASE = instance interministérielle chargée du suivi de l'exécution des actions du PASE

Comité de Coordination économique et financière = organisme interministériel chargé du suivi macro-économique

de tailles et de types, l'effort de rationalisation ne pouvait pas être réalisé selon la même méthode de cadre organique qui posait en effet problème pour les unités pédagogiques, à cause de son aspect normatif trop rigide, le nombre de postes d'enseignants évoluant dans le temps et reflétant à un moment donné le compromis entre l'atteinte d'un objectif donné et l'état de la contrainte budgétaire. La méthode a plutôt consisté à concevoir des tables de décision pour normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques et pour dotation en personnel d'encadrement administratif et pédagogique.

4.13 En ce qui concerne les écoles primaires, les normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques ont été fixées en fonction des réalités du terrain dans le souci de trouver le compromis acceptable entre la nécessité de faire de l'école un service de proximité pour inciter à sa fréquentation, et de rentabiliser les investissements en locaux et ressources humaines. Les normes de dotation en personnel d'encadrement administratif et pédagogique ont consisté à régler les dotations applicables aux fonctions de direction assumée par l'un des instituteurs de l'école qui a été totalement déchargé de son service d'enseignement lorsque celle-ci comporte au moins six groupes pédagogiques. Les tableaux de l'**Annexe 3** résument les tables de décision utilisées pour établir les normes mentionnées.

4.14 Pour le cas particulier de l'enseignement secondaire, il a été envisagé de concevoir un mode de calcul permettant de moduler la dotation en fonction du nombre de groupes pédagogiques, étant entendu que cette variable dépend elle-même des capacités budgétaires, des choix pédagogiques (effectif admissible par groupe pédagogique) et des locaux disponibles. 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 le statut particulier à 18 heures hebdomadaires). Le calcul de cette dotation a été poussé jusqu'au niveau de la discipline, mais cette approche fine a risqué de donner naissance à une rigidité dans l'organisation pédagogique 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. Pour les établissements secondaires de petites tailles, la dotation calculée globalement, toutes disciplines confondues, a cependant, en dépit de cette souplesse dans

l'utilisation des ressources humaines, abouti à une insuffisance de moyens. Il a fallu donc admettre dans leur cas une surdotation en attendant que les enseignants acquièrent une qualification dans plusieurs disciplines ou qu'il soit procédé à un regroupement progressif de ces établissements.

4.15 Comme il est à remarquer, la politique du redéploiement du personnel a été définie comme un véritable ajustement pour l'expansion du système éducatif guinéen au sein duquel se posaient les questions de gestion des ressources humaines, en dehors desquelles les questions d'économie, et d'organisation ne pourraient être mises en oeuvre de façon optimale. L'exécution de l'opération par stratégie d'intervention concertée tant au niveau politique que technique était commandée par le contexte social extrêmement sensible dans lequel devait être mis en oeuvre le programme. Bien que les actions aient effectivement démarré conformément au calendrier prévisionnel qui s'étalait de février à décembre 1992, la mise en oeuvre de l'opération par approche participative, entraînant des modifications de stratégies a eu pour conséquence un prolongement d'exécution jusqu'en février 1993. Cependant, cette approche participative a facilité l'adhésion des bénéficiaires, à savoir les parents d'élèves et les communautés. Cela a servi non seulement de contrepoids aux protestations mais surtout a ménagé l'insertion et l'installation matérielle des personnes redéployées.

5. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-POLITQUES POUR UNE MISE EN OEUVRE EFFICACE DU PROGRAMME

5.1 Les mesures d'accompagnement à caractère politique qui ont contribué à la bonne mise en oeuvre du programme ont été prises à quatre niveaux. D'abord, la volonté politique du gouvernement, en particulier celle du Chef de l'Etat, le Président Lansana CONTE qui a fait de la mise en oeuvre du plan de redéploiement du personnel enseignant une priorité du gouvernement (message à la nation à l'occasion du 34^{ème} anniversaire de l'indépendance) et qui, fidèle à ses principes, et défiant les menaces d'agitations sociales et les récupérations politiques, a eu le courage politique de laisser le Ministre du MEPU-FP les mains libres pour conduire l'opération à son terme. Deuxièmement, la farouche détermination, la profonde connaissance du terrain et le prestige personnel dont jouit auprès des enseignants, le ministre, Madame Diallo Hadja Aïcha BAH, ont été les atouts sans lesquels, le redéploiement eût probablement été un échec retentissant. C'est elle qui a plus d'une fois, pris le 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 qui a rassuré les enseignants susceptibles d'être touchés par la mesure de redéploiement à l'effet que le nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire alors en instance de signature leur offrait des possibilités objectives de promotion et des garanties de bon déroulement des carrières. C'est elle qui a protégé et soutenu les cadres chargés de la mise en oeuvre pratique du redéploiement. Bref, c'est elle qui a bien voulu s'impliquer personnellement à toutes les étapes du déroulement du processus. Troisièmement, l'implication de *tous les acteurs de l'éducation* (hauts cadres du Cabinet ministériel, inspecteurs généraux, directeurs nationaux et chefs de services centraux, inspecteurs régionaux, directeurs préfectoraux ou communaux de l'éducation, personnes ressources) qui a rassuré tous les partenaires de la réalisation de l'opération. Enfin, 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) a permis de ne pas avoir recours au

recrutement d'experts pour la circonstance et de faire acquérir aux cadres nationaux chargés de la mise en oeuvre de l'opération une technologie de gestion qu'ils ont su s'approprier et adapter aux réalités du pays.

5.2 Le plan d'actions retenu associait les principales activités liées au redéploiement à d'autres mesures d'accompagnement dont la sensibilisation, l'information et la requalification des personnels (formation d'adaptation et de reconversion). Les campagnes de sensibilisation et d'information ont permis de réaliser six actions intermédiaires. Premièrement, elles ont fourni aux responsables administratifs directement concernés (gouverneurs de régions et préfets) et aux enseignants, des informations de base sur le redéploiement, sa stratégie et ses objectifs tout en mettant un accent particulier sur la politique de valorisation des ressources humaines de l'éducation. Deuxièmement, elles ont facilité l'adhésion des responsables locaux à cette approche de maîtrise des effectifs et de rationalisation de la gestion des personnels avec pour effet bénéfique à court terme de l'élévation du taux de scolarisation. Troisièmement, elles ont attiré l'attention des autorités scolaires des structures déconcentrées sur leur mission de loyauté envers l'Etat dans la mise en oeuvre d'une politique gouvernementale dont elles ont charge. En cela, elles avaient la responsabilité au cours de leur campagne de sensibilisation de dédramatiser l'opération de redéploiement aux yeux des personnes concernées. Quatrièmement, les campagnes de sensibilisation et d'information ont amené les syndicats à jouer leur rôle dans la mise en oeuvre de la politique de valorisation de la fonction enseignante qui comporte des mesures d'accompagnement relatives à une meilleure gestion des carrières, à des formations de perfectionnement, de reconversion et de promotion interne et dans l'utilisation rationnelle des enseignants disponibles sur place, pour corriger des situations inadmissibles telles que des classes sans maître et des maîtres sans classe et la coexistence des excédents et des déficits en nombre d'enseignants. Cinquièmement, ces campagnes ont exhorté les Associations des parents d'élèves et amis de l'école (APEAE) à poursuivre leurs efforts de mobilisation pour l'intérêt de l'école et de leurs enfants, notamment en matière d'amélioration des infrastructures et d'élévation du taux de scolarisation, l'Etat prenant en contrepartie l'engagement de doter toutes les écoles en enseignants nécessaires par le biais du redéploiement. Et finalement, elles ont convaincu les autorités scolaires à employer pleinement le potentiel représenté par les femmes enseignantes trop

souvent sous employées ou reléguées dans les fonctions subalternes, leur mise effective au travail devant être soutenue par des aides pédagogiques de la part des conseillers pédagogiques-maîtres formateurs.

5.3 *L'information multimédia*, par la diffusion sur les antennes de la radiodiffusion nationale de messages d'information et de sensibilisation sur le PASE et par la publication d'articles de presse relatifs au déroulement des campagnes de sensibilisation dans les différentes localités dans le quotidien gouvernemental (HOROYA) et dans l'Agence guinéenne de presse, visait à répondre au double but de donner des nouvelles actuelles, précises et concises sur la mise en oeuvre du plan de redéploiement tant à la population qu'aux décideurs et de motiver les partenaires de terrain sur une action qui était la leur et dont ils étaient les acteurs, de quelque bord qu'ils se réclament. Les spots radiodiffusés ou les articles de presse publiés étaient par la suite réaménagés en langues nationales pour une diffusion sur les stations de la radio rurale qui touchent de plus près les populations paysannes. Les émissions télévisées sous forme d'interviews ou de reportages sur les réalisations en matière d'infrastructures et d'équipement, favorisaient la sensibilisation de la population sur l'existence de nombreuses «classes sans maîtres».

5.4 Toutes les actions de *formations d'adaptation* à leur nouvel emploi pour les redéployés verticaux ont été intégrées au programme de réhabilitation des formations initiale et continue des enseignants et assurées par les structures de formation existantes. Elles ont été mises en route dès la rentrée d'octobre 1992 après avoir été fondées sur un diagnostic précis des besoins de formation identifiés lors des visites d'évaluation des personnels redéployés. Pour éviter à l'agent redéployé de perdre, pendant trop longtemps, le contact avec la réalité et pour lui permettre de réinvestir rapidement les acquis des formations, les différents stages se sont déroulés de manière qu'ils soient de courte durée et en alternance par exemple, un stage de deux semaines sur un thème identifié lors de l'analyse des besoins, alterné avec une période d'exercice en classe et suivie d'un stage de remédiation d'une semaine. Les actions de formation d'adaptation ont été assorties d'une assistance rapprochée telle qu'un suivi / évaluation ponctué de deux visites par trimestre, une après chaque stage. Une évaluation continue s'est réalisée sous forme d'un cahier de stage tenu par chaque enseignant, reflétant les différentes activités et devenant ainsi un document de référence pour le maître et d'appréciation pour le corps de

contrôle et une évaluation finale de la formation par l'équipe pédagogique présidée par le directeur préfectoral de l'éducation. L'appui documentaire en manuels scolaires et en informations de base sur les programmes d'enseignement a été effectué par l'attribution à titre individuel d'une mallette pédagogique contenant des ouvrages de base et destinée à faciliter la réinsertion de l'enseignant redéployé.

5.5 *Les actions de reconversion* inscrites dans la logique de gestion prévisionnelle des structures des établissements, des emplois et des personnels, se sont déroulées sous forme de stage de longue durée. Elles avaient pour objectif de contribuer à l'adéquation des qualifications des enseignants aux besoins du système éducatif par des changements de fonction et de corps. Elles ont concerné *les formations de reconversion des agronomes et zootechniciens* (ingénieurs, contrôleurs techniques) qui ont été rendues nécessaires 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 agronomes et zootechniciens (ingénieurs, contrôleurs techniques, médecins vétérinaires) 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 «reconversion» spontanée en professeurs de disciplines de leur choix, sans formation complémentaire leur permettant de s'adapter aux nouvelles charges pédagogiques. C'est pour pallier une telle situation qu'un plan de formation a été élaboré et mis en oeuvre par l'Institut supérieur des sciences de l'éducation pour les 470 agronomes et zootechniciens repérés lors des opérations de redéploiement, en faveur des disciplines déficitaires telles que le français, les mathématiques et la physique.

5.6 Certaines mesures d'accompagnement bien que prévues n'ont pu être mises en oeuvre. Elles sont de deux ordres. D'abord, elles concernaient la reconversion des professeurs non polyvalents des disciplines excédentaires (biologie, histoire, géographie, chimie) dans une autre discipline déficitaire (français, mathématiques, physique). Ces *formations bivalentes ou pluridisciplinaires* avaient pour objectif de former un nouveau type de professeurs de collège et de lycée polyvalents conformément aux dispositions du statut particulier. Leur mise en oeuvre

n'a pu être réalisée en raison de l'inexistence des conditions favorables à son exécution telles des personnes ressources compétentes, un plan de formation, une évaluation de la masse critique minimale de professeurs à reconvertir pour parvenir à une solution économiquement viable au plan préfectoral, régional et national, une identification des professeurs à reconvertir en priorité et ceux reconvertibles à court terme et des données fiables sur les évolutions de la carte scolaire du secondaire. Deuxièmement, *la réorganisation de la fonction de suppléance* qui devait être assurée par des instituteurs affectés en supplément dans les écoles de plus de six groupes pédagogiques dans les zones urbaines et en suppléants «itinérants» en zone rurale dont le nombre aurait été fonction du nombre total de classes existantes dans toute la sous-préfecture n'a pas été faite. Dans l'un ou l'autre cas, ces instituteurs devaient être gérés par les autorités scolaires auprès desquelles ils auraient été affectés et qui les auraient utilisés dans les écoles de leur territoire au gré des besoins prioritaires de remplacement ou de recrutement. Cette réorganisation n'a pu être possible par manque d'enseignants supplémentaires.

5.7 Les mesures d'accompagnement socio-politique réalisées ont donc réussi à minimiser ou endiguer les effets néfastes découlant de la mise en oeuvre du redéploiement qui, comme toute entreprise visant un changement partiel ou général des structures sociales, économiques ou culturelles, comptait en son sein des implications ayant une incidence sur la vie de la collectivité.

6. PROBLÈMES ET OBSTACLES SURMONTÉS

6.1 Les obstacles rencontrés étaient liés aux sensibilités politiques, à la résistance au changement et aux revendications de droit. L'appartenance politique des enseignants et des cadres politico-administratifs a constitué un obstacle difficile à franchir. L'écueil était que, quelque soit l'option, la mesure de redéploiement était contestée. Les redéployés se réclamant des partis politiques 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 les fonctions sans relation avec leur formation initiale par népotisme, favoritisme ou par couverture politique. Les redéployés se réclamant des partis d'opposition, quant à eux y voyaient des actions de brimade de la part du pouvoir.

6.2 Cette résistance au changement se manifestait à divers niveaux. D'abord une réticence à l'application de la mesure de redéploiement de la part des instituteurs ordinaires qui servaient dans le secondaire. Ces derniers avaient en effet des avantages matériels et moraux que leur redéploiement vers l'enseignement élémentaire était susceptible de leur faire perdre. Ainsi, ils se laissaient appeler «professeurs» notamment par les élèves et les parents et au plan social, ils jouissaient du prestige dont jouissent les professeurs. De plus, au lieu des postes d'astreinte des instituteurs (6 jours de travail par semaine et 30 heures de cours), ils occupaient en surnombre des postes de surveillants, de censeurs des études, de bibliothécaires, d'archivistes, de secrétaires quand ils n'étaient pas chargés de 4 à 6 heures de cours d'idéologie (avant le 3 avril 1984), d'instruction civique, d'histoire et de géographie, de biologie parfois de français et même de mathématiques. Aussi, ils bénéficiaient au point de vue salaire des avantages liés aux fonctions qu'ils occupaient dans le secondaire et quand ils étaient chargés de cours, de leur indemnité de cycle à laquelle avait droit tout enseignant dispensant des cours dans un cycle qui n'est pas le sien. Enfin, ils estimaient unanimement qu'on leur faisait un grand tort en les obligeant à refaire leur vie avec les tous petits qu'ils n'ont jamais connus ou qu'ils ne connaissent plus après 10, 15 parfois 20 ans de vie avec les adolescents. Quant aux

enseignants du secondaire, ils s'opposaient à l'entrée en vigueur du service hebdomadaire minimum obligatoire (18 heures) défini par le nouveau statut particulier étant donné que la plupart des personnes concernées étant sous employées avec un service hebdomadaire moyen allant de 4 à 10 heures. A cela s'ajoutait une revendication de maintien à leur niveau de responsabilité, pour tous ceux qui occupaient des fonctions administratives et dans leur zone d'origine (préfecture ou région) pour les agents en excédent.

6.3 Les revendications de droit concernaient les formations «spécialisantes» par tous les enseignants frappés par la mesure de redéploiement et pour lesquels le projet de perfectionnement des instituteurs chargés de cours de français et de mathématiques en collège, réalisé de 1989-1993, n'avait pas pris en compte les disciplines dont ils avaient charge. Leur mécontentement était dû au fait que leurs collègues enseignant en collège et ayant suivi avec succès ces formations de perfectionnement n'étaient pas touchés par le redéploiement vertical.

6.4 Les problèmes étaient aussi d'ordre socio-culturel, socio-économique et professionnel. En premier lieu, il y avait un manque de confiance dans la formation des enseignantes mais surtout leur manque de disponibilité – leur temps étant particulièrement consacré à la famille – était une considération fortement ancrée dans la mentalité des populations. Le changement de la situation d'inemployées ou de confinées dans des fonctions subalternes en état d'utilisation à plein temps de ces femmes avait pour conséquence les mutations 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. Deuxièmement, le non comblement des déficits en enseignants par application de la décision de geler tout recrutement dans la fonction publique pour raison de plafonnement des effectifs, a eu pour conséquence, le recours au service de vacataires recrutés parmi les étudiants en chômage auxquels il était difficile d'appliquer les règlements contenus dans le statut particulier. Troisièmement, l'impossibilité de mettre en route des formations de reconversion de type bivalente ou pluridisciplinaire a été un frein à l'atteinte de l'objectif de formation d'un nouveau type de professeurs de collège et de lycée tel que défini par les dispositions du nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire. Quatrièmement, le défaut de dégagement

en temps opportun par le ministère des Finances, des moyens permettant de prendre effectivement en charge les déplacements des personnes réaffectées a été présenté comme alibi par maints enseignants ne voulant pas rejoindre leur nouveaux postes. Cinquièmement, l'insuffisance de connaissance à fond de la situation matrimoniale des enseignants et des enseignantes a eu pour effet la séparation de nombreux conjoints après la publication des actes notamment pour ce qui concerne des enseignants ou enseignantes mariés à d'autre fonctionnaires. Sixièmement, le manque de mise à jour du fichier de gestion administrative au niveau de la fonction publique ne permettait pas au ministère des Finances de procéder au transfert des salaires à temps sur les nouveaux lieux d'affectation. Et finalement, la non maîtrise par les autorités scolaires des données caractéristiques du système éducatif de leur zone a joué négativement sur l'appréhension rapide des conséquences des mises en relation des données recueillies, notamment en ce qui concerne l'effectif prévisionnel et le nombre de salles de classes en construction, l'excédent et le déficit en nombre d'enseignants et le nombre d'instituteurs à redéployer vers le primaire par rapport aux besoins en nouveaux maîtres.

6.5 Les modifications apportées au programme de nature à équilibrer l'harmonie sociale ont été conçues spécialement pour la circonstance afin de faire face aux obstacles et problèmes rencontrés. Les missions de contrôle et de suivi conduites par le ministre du MEPU-FP en personne, accompagné de hauts fonctionnaires du Cabinet dans les chefs-lieux de régions et dans certaines préfectures déclarées «zones de turbulence» ont permis :

- (a) d'apprécier objectivement les cas particuliers soulevés par l'examen des dossiers de plaintes ou de revendications des personnes redéployées ;
- (b) de susciter la motivation des enseignants mis en position de formation de reconversion en leur faisant comprendre la nécessité de l'évolution professionnelle liée aux transformations internes au système éducatif et en les sécurisant par le maintien d'un service minimum d'enseignement, évitant ainsi 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 ; et

(d) d'identifier des mesures correctives en vue de procéder en cas de besoin au redressement de la situation.

C'est par le biais de ces missions que «l'apprivoisement» du changement a été obtenu.

6.6 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 non seulement permis une légalisation administrative et statutaire des résultats du redéploiement mais aussi l'acquisition par l'ensemble des enseignants des avantages financiers corrélés à l'ancienneté de service acquise dans le corps d'origine et au palier d'intégration dans le nouveau corps. Cela a eu pour avantage de juguler la désinformation menée par les syndicats auprès des enseignants sur la nature du redéploiement, lequel était présenté sous les aspects de rétrogradation, de règlement de compte et d'arbitraire.

6.7 La nomination de femmes à la direction d'écoles et la création des groupes scolaires encadrés uniquement par les femmes enseignantes avaient pour but de mettre effectivement au travail cette catégorie d'enseignants, tout en faisant prendre conscience de l'importance du rôle que ce potentiel humain a à jouer dans l'éducation des enfants.

6.8 Comme on s'y attendait, le redéploiement des effectifs n'a pas manqué de soulever quelques problèmes d'autant plus que quels que soient ses motifs et ses finalités, il a été vécu comme une atteinte plus ou moins arbitraire aux droits acquis. Ces problèmes ont été contenus avec un ensemble de mesures dont certaines ont été conçues spécialement pour la circonstance et d'autres étaient déjà inscrites dans la démarche de valorisation des ressources humaines de l'éducation : statut, appuis pédagogiques, préservation pour une période donnée au cadre redéployé, des avantages déjà acquis (logement, indemnités et primes).

7. RÉSULTATS JUSTIFIANT L'OPÉRATION DE REDÉPLOIEMENT

7.1 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. La pré-évaluation de l'opération avait estimé à 2200 le nombre d'enseignants susceptibles d'être redéployés aux salles de classes du primaire en raison de 750 en début de chaque année scolaire et ce durant la période de 3 ans du PASE. L'étude des possibilités de redéploiement avait indiqué qu'un nombre prévisionnel de 1851 enseignants pouvaient être redéployés à la fois pour la rentrée d'octobre 1992. Le nombre d'enseignants effectivement redéployés a atteint 1806 soit 97,56 % par rapport au nombre prévisionnel de 1851 et 10,06 % par rapport à l'effectif de 17.945 de tout le personnel enseignant (l'**Annexe 4** fait la récapitulation générale des résultats du redéploiement). Les écarts constatés entre d'une part les estimations et les prévisions et d'autre part entre les prévisions et les réalisations s'expliquaient par le fait que parmi les effectifs réellement redéployés, les catégories suivantes ont été dégagées :

- (a) ceux en exercice dans l'enseignement technique et professionnel ;
- (b) ceux en exercice dans l'enseignement franco-arabe public ;
- (c) ceux décédés ; et
- (d) ceux mis en positions réglementaires ou statutaires (situation d'incapacité d'exercer l'enseignement, de détachement ou de disponibilité, de formation, de retraite ou d'expectative de retraite et d'abandon de postes).

7.2 L'exécution du plan de redéploiement a permis la mise en oeuvre d'une politique rationnelle de gestion des ressources humaines et des carrières conforme à l'esprit du nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire par le retour dans l'enseignement primaire de meilleurs instituteurs qui, après s'être « refait la main » ou « retrempés » par un stage d'adaptation, ont aidé à satisfaire les objectifs qualitatifs visés dans la Déclaration de Politique Educative. Le pourvoi

en enseignants des classes vides existantes ou nouvellement construites était à la fois *un gain de deux années de recrutement* puisque le passage du taux brut de scolarisation de 28 à 53 % au primaire d'ici l'an 2000 – tel que prôné par Déclaration de politique Educative du gouvernement – engendre un besoin théorique d'environ 1000 instituteurs par an et *un gain financier d'autant plus* que ce pourvoi n'a pas entraîné de charges budgétaires supplémentaires pour l'Etat.

7.3 Les impacts positifs de l'opération ont été saisissants. On peut signaler entre autres :

- (a) l'ouverture de 1233 groupes pédagogiques sur les 8949 qui ont été constituées au titre de l'année scolaire 1992/93, soit 13,77 % d'accroissement ;
- (b) la création de 704 nouveaux postes par redéploiement vertical (du secondaire vers le primaire) ;
- (c) la remise en classe de 964 enseignants qui soit étaient théoriquement chargés de suppléance, soit demeuraient inemployés par redéploiement horizontal ;
- (d) la réaffectation dans les classes de 162 enseignants qui occupaient les fonctions administratives autres que celles prévues dans les cadres organiques d'encadrement administratif (bibliothécaires, archivistes, délégués pédagogiques sous-préfectoraux) par le biais des redéploiements spécifiques ;
- (e) la mise à la disposition du département de 593 enseignants excédentaires en vue de leur ré-utilisation pour les salles de classes en chantier non achevées au moment de la fin de l'opération et pour le comblement du déficit de 57 enseignants restés non comblés en Haute Guinée ;
- (f) la conduite à son terme du projet de recyclage linguistique des instituteurs du primaire pour les 1696 enseignants subsistants (ce projet initié et mis en oeuvre à la suite du rétablissement du français comme langue d'enseignement dans tous les cycles, causait des fermetures de classes ou d'improvisation des classes multi-niveaux par manque de remplaçants numériques des stagiaires).

7.4 La réalisation des actions a été une opportunité offerte au MEPU-FP pour normaliser la situation administrative de bon nombre d'enseignants qui, soit s'auto-déclaraient dans l'incapacité d'exercer leur fonction d'enseignant pour raison de santé (304 inemployés), soit se mettaient de fait en positions de détachement ou de mise à disposition (169 identifiés). Dans le dernier cas, ces 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. Il a aussi permis de mettre en position de formation complémentaire 424 professeurs de collège ou de lycée et de mettre en position de formation de reconversion 461 agronomes ou zootechniciens.

7.5 D'autres résultats d'ordre qualitatif non négligeables ont été aussi obtenus. On peut en citer trois. D'abord, la prise de conscience du fait que le faible taux de scolarisation en Guinée n'était pas imputable seulement à la réticence des parents à envoyer leurs enfants à l'école, mais aussi au manque d'enseignants et de salles de classes. En effet, la crédibilité obtenue par l'école auprès des populations après le redéploiement s'est caractérisée par une forte demande de scolarisation et une participation communautaire accrue. Deuxièmement, la confirmation de la nécessité de concevoir et de mettre en place une gestion prévisionnelle définissant à moyen terme, les besoins de recrutement par l'élaboration de plan prévisionnel afin d'y répondre par un flux adapté en qualité et en quantité d'élèves-enseignants, par le dénombrement d'un déficit de 539 professeurs en français, mathématiques et sciences physiques et l'identification de 446 professeurs en surnombre dans les disciplines excédentaires telles que biologie, histoire, géographie et sciences de l'éducation. Et finalement, la formation acquise par les cadres des structures déconcentrées en matière de techniques de gestion des ressources humaines disponibles peut être vue comme un effet bénéfique de l'approche participative utilisée dans l'exécution du programme.

7.6 Les résultats aussi bien quantitatifs que qualitatifs obtenus, associés à d'autres actions réalisées concurremment dans le cadre de la mise en oeuvre du PASE telles que la construction d'écoles par les communautés, les organisations non gouvernementales (ONG) et les

bailleurs de fonds, et la nouvelle répartition des ressources en faveur des dépenses de fonctionnement hors salaires, notamment au niveau du primaire, ont permis le relèvement du taux brut de scolarisation au primaire qui de 28 % en 1990 a atteint 40 % en 1993-1994.

8. CONCLUSIONS

Leçons découlant de l'exercice de redéploiement

8.1 Les leçons tirées de l'opération indiquent que la planification de l'opération était appropriée à la nature de l'action si l'on s'en réfère à l'efficacité et à l'efficacité enregistrées. Les changements majeurs dans la stratégie survenus au cours de l'opération, étaient liés au mode de définition de la politique et de la mise en oeuvre de l'opération qui avait privilégié l'approche participative et consensuelle. Les objectifs assignés à l'opération sont demeurés les mêmes pendant toute la durée de l'opération. Ils ont été largement atteints eu égard aux résultats obtenus qui ont été conformes aux prévisions. En plus des résultats chiffrés, l'opération a réellement profité aux groupes-cibles, si l'on en juge par leur engouement manifeste pour les formations complémentaires, leur prise de conscience de leur situation de formation initiale et de leur statut (appartenance à un corps déterminé). Quelle que soit sa réussite, cette action aurait pu porter encore plus de fruit pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement, si l'excédent résiduel avait servi à un décongestionnement immédiat des classes surchargées en zones urbaines. C'est l'insuffisance d'infrastructure qui y a fait obstacle.

8.2 Bien que l'opération ne soit maintenant plus aussi pertinente qu'au moment de la planification originale, le redéploiement des postes et des personnels doit devenir une constante des opérations normales de préparation de la rentrée scolaire, au titre de l'ajustement annuel des moyens aux besoins. Pour ce faire, les objectifs méritent alors d'être poursuivis par l'intégration de l'opération achevée dans le cadre normal des mesures de gestion pour que des mouvements d'une telle ampleur n'aient plus à être effectués. La faiblesse du coût de l'opération a été due à la limitation des ressources financières nécessaires à la mise en oeuvre de la réforme aux possibilités nationales (frais de mission et de déplacement), au non-recours à l'appui d'une assistance technique autre que celle en poste et à courte durée de mise en oeuvre

(12 mois). Ainsi, l'efficacité d'une opération à caractère purement national peut être optimale si elle bénéficie en plus du soutien administratif total et de l'investissement personnel permanent de hauts cadres qui, animés du désir de réussir, éliminent les obstacles et utilisent la technologie proposée en sachant l'adapter au contexte socio-culturel.

8.3 Autres leçons tirées de l'opération indiquent que les directives adressées aux personnes impliquées dans l'action, nécessitaient celles que soient leur clarté et leur opportunité d'être testées préalablement avant la phase effective de mise en oeuvre. Ceci éviterait les longues hésitations qui ont eu pour effet néfaste un retard considérable dans le calendrier d'exécution. En plus, le renforcement de la capacité des cadres chargés de l'exécution du programme par leur formation aux techniques de l'opération et l'évaluation des compétences nationales méritait d'être prises en compte dans la planification du programme. Ceci aurait pour avantage de faire acquérir à ces cadres la compétence nécessaire pour la conduite des actions et d'assurer la compréhension et l'acceptation des objectifs, des stratégies et des plans de l'opération.

8.4 Le constat établi autour des établissements d'enseignement secondaire à faible effectif (inférieur à 100) notamment dans les zones rurales et en matière de consommation de moyens en personnels interpelle la nécessité d'étudier le problème d'élaboration et d'implantation de la carte scolaire du secondaire, l'offre d'enseignement dans leur cas étant fournie dans une situation de faible taux de scolarisation chronique.

8.5 L'exécution du programme du redéploiement a impliqué la mobilisation de ressources internes accrues, la mise en oeuvre 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, dans le cadre de la politique *«pas de classe sans maître, pas de maître sans classe»*, cette action a nécessité une analyse fine des excédents et déficits en personnel selon les niveaux d'enseignement et les affectations géographiques, des évolutions prévisibles (départ en retraite, mise en positions statutaires réglementaires, etc.) et de nombreuses missions d'études et d'explication sur le terrain.

8.6 De par sa stratégie de mise en oeuvre, l'opération conduite a été un travail autant politique que technique. Le rôle de leadership a été

cependant joué par les autorités politiques qui, par leur implication personnelle dans toutes les étapes du déroulement du processus et par leur soutien constant apporté aux cadres chargés de l'exécution du programme, ont fait que les obstacles ont pu être surmontés, permettant ainsi d'obtenir l'adhésion même de ceux qui au départ s'opposaient à la réforme. L'opération bien que socialement et politiquement délicate, a été conduite à son terme, de façon originale à la grande satisfaction des populations et des bailleurs de fonds du PASE. Elle a eu pour caractéristique principale le rétablissement du fonctionnement normal des structures de gestion des ressources humaines. Ses impacts positifs s'observent concrètement par un nouvel engouement en faveur de l'école, une forte demande de scolarisation, une participation communautaire accrue et une recherche de la qualité du système éducatif de plus en plus conscientisée tant au niveau des cadres que des enseignants eux-mêmes.

Éléments clés du succès

8.7 Les éléments clés de ce succès ont résidé d'abord dans la manifestation de la volonté politique du gouvernement, (préoccupation du Chef de l'Etat, farouche détermination, profonde connaissance du terrain et prestige personnel du Ministre du MEPU-FP) ; puis dans la mobilisation générale de tous les acteurs de l'éducation et de l'assistance technique extérieure en place et enfin, dans le mode de conduite de l'opération retenu. Dans la conduite d'une opération aussi délicate et sensible, il importait de favoriser :

- (a) une approche participative dans la clarification des enjeux de l'opération, de sa conception, de ses priorités et de ses principes méthodologiques ;
- (b) une approche consensuelle d'information et de sensibilisation ayant pour but d'expliquer les tenants et aboutissants de l'opération aux populations-cibles pour éviter de les placer devant le fait accompli ;
- (c) une rigueur administrative, doublée d'une bonne connaissance psychologique des réalités locales ; et
- (d) un travail rigoureux , un soutien et un suivi attentif de la part des structures de gestion mises en place et des responsables administratifs à toutes les étapes de l'exécution.

Continuité et pérennisation de l'opération

8.8 La période de l'après-redéploiement (1993-1995) ayant été consacrée à la réalisation d'outils de gestion nécessaires à la consolidation des acquis du redéploiement (révision des cadres organiques du ministère et des structures déconcentrées, mise en place de l'informatisation du service personnel, élaboration des cartes de postes), la continuité et la pérennisation de l'opération réalisée consisteront dorénavant en la mise en place d'un système de gestion des emplois et des postes dans lequel seront mis de mieux en mieux en cohérence les formations initiales et continues de toutes les catégories du personnel, les flux d'entrée et de sortie, les carrières et les emplois.

8.9 Un tel système de gestion des ressources humaines permettra :

- (a) de constituer 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 ;
- (b) d'assurer une meilleure transparence et une fermeté dans la gestion individuelle et collective des personnels ;
- (c) de mettre à la disposition de l'administration déconcentrée un cadrage prévisionnel des emplois leur permettant de préparer l'implantation des postes correspondants ;
- (d) de connaître parfaitement le «coût» en emplois budgétaires du système éducatif ainsi que leur répartition entre les établissements et services, en vue d'une utilisation optimale ;
- (e) de prévoir les vacances de postes et d'en tirer les conséquences en matière de gestion des personnels et de recrutement ; et
- (f) de réorganiser le mouvement annuel des agents de sorte que leur intérêt personnel rejoigne celui du service.

8.10 La poursuite d'une telle démarche s'inscrira dans le cadre de la mise en oeuvre du second programme de soutien à la réforme du système éducatif (PASE II) couvrant la période 1995-2000. Ce nouveau programme sera exécuté en «*projet d'investissement*» avec l'appui de plusieurs partenaires financiers. Ayant comme objectif entre autres, de renforcer la

gestion du système éducatif, la valorisation des ressources humaines sera alors un élément essentiel dudit programme en vue d'atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs à l'horizon 2000, fixés par la Déclaration de Politique Educative.

ANNEXE 1-

STRUCTURE DES PERSONNELS

- Tableau 1.1 : Personnel d'enseignement avant redéploiement, 1990-1991
- Tableau 1.2 : Personnel non enseignant avant redéploiement, 1990-1991
- Tableau 1.3 : Personnel enseignant reclassé dans les nouveaux corps après redéploiement, 1993-1994

Table 1.1: Teaching personnel before redeployment, 1990-1991

Category											TOTAL
	Monitors	AT (1)	TS (2)	OT (3)	PTT (4)	Sec. school teachers	SST	Agronomists	Student teachers		
D	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51
C	-	2675	254	-	-	-	-	38	-	-	2967
B	-	-	-	1029	571	-	-	77	168	-	1845
A	-	-	-	-	2	3456	226	400	-	-	4082
TOTAL	51	2675	254	1029	3	3456	226	515	168	-	8945

- (1) Assistant teachers
- (2) Technical staff
- (3) Ordinary primary school teachers
- (4) Technical primary school teachers
- (5) Secondary technical school teachers
- (6) Teachers awaiting qualification and placed in charge of secondary school classes

Table 1.2: Non-teaching personnel before redeployment, 1990-1991

Category	Service personnel (1)	Secretaries	Admin clerks	CSFC (2)	ISFC (3)	Civil administrators	TOTAL
	Grade						
Contractual employees	91						91
D							-
C		44					44
B			18	12			30
A					10	13	23
TOTAL	91	44	18	12	10	13	188

(1) Chauffeurs, orderlies, janitors, etc.

(2) Financial controllers

(3) Financial inspectors

Table 1.3: Teaching personnel placed in new categories after redeployment, 1993-1994

Category	Primary school teachers	CPMF	Junior secondary School teachers	PESP (2)	Lycée teachers	PET (3)	PEN (4)	Inspectors	TOTAL
	Grade								
B	8313	110	1609	571	-	-	-	-	10603
A	-	-	-	-	3325	226	60	71	3682
TOTAL	8313	110	1609	571	3325	226	60	71	14285

- (1) Teachers supervisors
- (2) Vocational secondary teachers
- (3) Technical secondary school teachers
- (4) Teachers educators in teacher training establishments

ANNEXE 2 – EXCÉDENTS ET DÉFICITS AVANT REDÉPLOIEMENT

- Tableau 2.1 : Personnel en classe et d'encadrement de l'enseignement primaire, 1991-1992
- Tableau 2.2 : Personnel en classe de l'enseignement secondaire, 1991-1992
- Tableau 2.3 : Personnel d'encadrement de l'enseignement secondaire, 1991-1992

ANNEXE 3 – TABLES DE DÉCISION POUR NORMES DE GROUPES PÉDAGOGIQUES ET DE DOTATION EN PERSONNEL

- Tableau 3.1 : Normes d'ouverture et de fermeture des groupes pédagogiques d'écoles élémentaires
- Tableau 3.2 : Normes de dotation en personnel de l'enseignement élémentaire
- Tableau 3.3 : Normes de dotation en personnel d'encadrement administratif de l'enseignement secondaire

Tableau 3.3 : Normes de dotation en personnel d'encadrement administratif de l'enseignement secondaire

Taille d'établissement (en effectif d'élèves)	Principal	Directeur	Conseiller d'orientation	Surveillant général	Surveillant	Secrétaire bibliothécaire
< 100	1	-	Conseiller itinérant à raison de 1 pour 600 élèves	-	1	-
de 100 à 200	1	-		-	1	1
de 200 à 400	1	-		1	1	1
de 400 à 600	1	-	1	1	2	1
de 600 à 1000	1	1	2	1	2	1
de 1000 à 1500	1	1	2	1	3	2
> 2000	1	1	2	1	4	2

ANNEXE 4-

RÉCAPITULATION GÉNÉRALE

DES RÉSULTATS DU REDÉPLOIEMENT

- Tableau 4.1 : Nombre d'agents redéployés, 1992-1993
- Tableau 4.2 : Situation du personnel de l'enseignement élémentaire
- Tableau 4.3 : Situation du personnel en classe de l'enseignement secondaire

Tableau 4.1 : Nombre d'agents redéployés (1992-1993)

I.R.E	TYPE DE REDEPLOIEMENT					
	Redéploiement vertical du secondaire vers le primaire		Redéploiement géographique (des excédents)		Redéploiement spécifique (autres fonctions vers classe)	
	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
Guinée Forestière	217	174	362	161	19	11
Guinée Maritime	153	151	178	391	47	47
Haute Guinée	83	101	89	66	32	31
Moyenne Guinée	101	118	158	157	27	27
Ville de Conakry	149	160	162	189	74	46
TOTAL	703	704	949	964	199	162

Tableau 4.2 : Situation du personnel de l'enseignement élémentaire

I.R.E	Nb de groupes pédagogiques	Dotation 1991-19	Directeur déchargé	DPSP (1)	Mise en positions réglementaires statutaires				Solde	Dota par RIP (4)	Surplus (5)
					Incap. enseign. (2)	Détachement	En formation	Autres (3)			
Guinée Forestière	2331	2206	62	77	60	14	8	0	1985	346	114
Guinée Maritime	1851	1437	53	45	34	16	27	0	1262	589	204
Haute Guinée	1381	1178	36	84	32	21	8	0	997	196	0
Moyenne Guinée	2020	2059	35	96	38	36	18	0	1836	302	43
Ville de Conakry	1356	1490	84	0	33	2	23	5	1381	218	232
TOTAL	8949	8370	270	302	197	89	84	5	7461	1653	593

(1) Délégués pédagogiques sous-préfectoraux

(2) Incapacité d'enseigner pour raison de santé

(3) Remplaçants des départs effectifs dans l'encadrement administratif des établissements

(4) Dotation par redéploiement intra-préfectoral

(5) Excédent non résorbé

(6) Déficit restant à combler

Tableau 4.3 : Situation du personnel en classe de l'enseignement secondaire

I.R.E	Nombre d'établissements	Nombre de groupes pédagogiques	Dotation 1991-1992	DEPARTS EFFECTIFS						Solde	Dota nor (199: (4
				Redep verticaux (1)	Reconversion	En formation	En détachemen	Incap. enseign.(2)	Norm. encadr. (3)		
Guinée Forestière	62	373	843	137	51	43	3	0	9	595	66
Guinée Maritime	50	387	1098	101	108	104	18	15	45	690	65
Haute Guinée	30	233	526	75	44	38	0	0	16	346	39
Moyenne Guinée	55	356	795	85	44	54	1	5	26	576	60
Ville de Conakry	27	491	1221	83	79	79	3	26	59	863	84
TOTAL	224	1840	4483	481	326	318	25	46	155	3070	310

(1) Redéploies verticaux

(2) Position d'incapacité d'exercer l'enseignement pour raison de santé

(3) Remplaçants des départs effectifs dans l'encadrement administratif des établissements

(4) Dotation normalisée

(5) Excédent non résorbé

(6) Déficit restant à combler

ANNEXE 5-

MODÈLES DE FICHES SIGNALÉTIQUES D'ÉTUDES

- Tableau 5.1 : Evolution des effectifs scolaires
- Tableau 5.2 : Situation des salles de classes et des groupes pédagogiques du primaire, 1991-1992
- Tableau 5.3 : Situation des salles de classes et des groupes pédagogiques au collège, 1991-1992
- Tableau 5.4 : Situation des salles de classes et des groupes pédagogiques au lycée, 1991-1992
- Tableau 5.5 : Situation du personnel enseignant du primaire, 1991-1992
- Tableau 5.6 : Situation du personnel enseignant au secondaire général, 1991-1992
- Tableau 5.7 : Situation du personnel enseignant au secondaire à reconvertir, 1991-1992
- Tableau 5.8 : Liste nominative des agents en service dans les établissements d'enseignement secondaire général, à redéployer ou à reconvertir, 1991-1992

Tableau 5. 1 : Evolution des effectifs scolaires

IRE
DPE

**Tableau 5.2 : Situation des salles de classe et des groupes pédagogiques du primaire
(année scolaire 1991-1992)**

IRE

DPE

N°	Sous-Préfecture de	Nombre de salles de classe			Nombre de groupes pédagogiques			
		Existantes	Fonctionnelles	En construction	En activité	Privés de maître	A supprimer	A
	TOTAL							

**Tableau 5.3 : Situation des salles de classe et des groupes pédagogiques au collège
(année scolaire 1991-1992)**

IRE

DPE

Etablissement	Nombre de salles de classe			Nombre de groupes pédagogiques							
	Existantes	Fonctionnelles	En construction	7ème A		8ème A		9ème A		10ème A	
				ngp	eff	ngp	eff	ngp	eff	ngp	eff

ngp : Nombre de groupes pédagogiques

eff : Effectif

**Tableau 5.4 : Situation des salles de classe et des groupes pédagogiques au lycée
(année scolaire 1991-1992)**

IRE

DPE

Etablissement	Nombre de salles de classe			Nombre de groupes pédagogiques et effectifs					
	Existantes	Fonctionnelles	En construction	11 ^{ème} A		12 ^{ème} A		Terminale	
				ngp	eff	ngp	eff	ngp	eff

ngp : Nombre de groupes pédagogiques

eff : Effectif

**Tableau 5.5 : Situation du personnel enseignant du primaire
(année scolaire 1991-1992)**

IRE
DPE

N°	Sous-Préfecture	Chargés de classe	Chargés de suppléances	Directeurs déchargés (1)	Autres fonctions (2)	Détachés (3)	Malades (4)	En Formation au CPFC (5)
	TOTAL							

- (1) Directeurs d'écoles primaires déchargés et Délégués pédagogiques sous-préfectoraux
- (2) Enseignants assurant les fonctions de secrétaires-archivistes ou dactylo dans les écoles
- (3) Uniquement les enseignants en position de détachement dans des services autres que l'éducation
- (4) Personnel souffrant de maladie de longue durée
- (5) Nombre moyen de stagiaires au Centre préfectoral de formation continue durant l'année

**Tableau 5.6 : Situation du personnel enseignant du secondaire général
(année scolaire 1991-1992)**

IRE

DPE

N°	Corps	Prof 2ème Degré	I. O.		I.A (3)	Moniteur	Etudia diplôm (4)
			Profilé (1)	Non-profilé (2)			
				En Formation			
	TOTAL						

(1) Instituteurs ordinaires ayant été formés dans les écoles normales à vocation de formation de professeurs de collège (ENSEC et ENI Macenta et Faranah), instituteurs ordinaires ayant fait les formations de perfectionnement en français et mathématiques (CPL2)

(2) Instituteurs ordinaires formés pour l'école primaire mais exerçant au collège
(3) Les instituteurs adjoints (I.A.) regroupent tous les I.A. formés pour le primaire et les étudiants des "premiers degrés" versés dans le corps des I.A.

(4) Etudiants en instance de soutenance de diplômes de fin d'études supérieures et engagés en qualité de chargés de cours dans le secondaire

**Tableau 5.7 : Situation du personnel enseignant du secondaire général à reconvertir
(année scolaire 1991-1992)**

IRE
DPE

N°	Corps	Ingénieur / Médecin-vétérinaire			Contrôleur technique Agriculture/ Elevage			TOTAL
		recyclé	en recyclage	non recyclé	recyclé	en recyclage	non recyclé	
	TOTAL							

**Tableau 5.8 : Liste nominative des agents en services dans les établissements
d'enseignement secondaire général, à redéployer ou à reconverter
(année scolaire 1991-1992)**

IRE

DPE

N° Matricule	Noms et prénoms	Disciplines enseignées	Date de naissance	Ancienneté générale de service	Durée d'exercice dans l'établissement	Charge horaire hebdomadaire

- (1) Il s'agit d'indiquer :
- la hiérarchie ou la catégorie
 - le grade ou la classe
 - l'échelon

A l'initiative des ministres africains de l'éducation, la DAE a entrepris la publication d'ouvrages décrivant des expériences réussies en Afrique dans le domaine de l'éducation, donnant ainsi la possibilité aux ministres africains d'indiquer de façon pragmatique la manière avec laquelle ils ont traité une question sectorielle.

Ce document sur le redéploiement du personnel enseignant en Guinée a été rédigé par Alamah Condé, inspecteur général adjoint au ministère de l'Enseignement pré-universitaire et de la Formation professionnelle de la Guinée.

