

Organisation de Coopération et de Développement Économiques  
Direction de l'Éducation, de l'Emploi, du Travail et des Affaires Sociales  
Division de l'Éducation et de la Formation

## **ATTIRER, FORMER ET RETENIR DES ENSEIGNANTS DE QUALITÉ**

### **Plan de conception et d'exécution de l'activité**

**Le 24 mars 2002**

**La présente étude rend compte des commentaires formulés sur le document « Questions, méthodologie et prochaines étapes », examiné lors d'une réunion des représentants des pays Membres de l'OCDE, tenue à l'OCDE, Paris, les 7 et 8 mars 2002.**

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	3
OBJECTIFS DE L'ACTIVITE .....	3
CONTEXTE DE L'ACTIVITE.....	5
CADRE ANALYTIQUE.....	7
PRINCIPAUX FACTEURS .....	9
PRINCIPALES QUESTIONS.....	16
METHODOLOGIE .....	20
CALENDRIER.....	25
PROCHAINES ETAPES.....	27
BIBLIOGRAPHIE.....	28
ANNEXE 1 : DIRECTIVES POUR LES RAPPORTS DE BASE NATIONAUX .....	29
ANNEXE 2 : COMMUNICATION DES DONNEES.....	39

## INTRODUCTION

1. Dans le Communiqué publié en avril 2001, les ministres de l'Éducation des pays de l'OCDE ont cité l'enseignement et l'apprentissage comme l'un des quatre principaux domaines d'études du prochain mandat de l'éducation. En mai de la même année, le Comité de l'éducation est convenu de prendre en charge, sous l'Objectif 2 de son programme de travail pour 2002, une activité intitulée : «Promouvoir un enseignement et un apprentissage de qualité». À partir de propositions plus détaillées concernant cette activité, lors des discussions tenues au cours de la réunion du Comité de l'éducation de novembre 2001, l'activité a été recentrée sur la politique relative aux enseignants, dans le cadre de «Promouvoir un enseignement et un apprentissage de qualité». Une réunion d'experts tenue les 14 et 15 janvier 2002 a conseillé de privilégier les aspects de cette politique portant sur les moyens d'attirer, de recruter, de former et de retenir des enseignants de qualité. Une réunion des représentants des pays Membres de l'OCDE, tenue les 7 et 8 mars 2002, a permis de confirmer le thème et le champ proposés pour l'activité, et d'approuver le calendrier, la méthodologie et les directives s'y rapportant.

2. Le présent document comprend les sections suivantes :

- Objectifs de l'activité;
- Contexte de l'activité;
- Cadre analytique;
- Principales questions à aborder;
- La méthodologie qui sera utilisée, y compris le rôle des rapports de base nationaux;
- Le calendrier;
- Les étapes du déroulement de l'activité; et
- Des annexes contenant des directives sur la préparation des rapports de base nationaux et la communication des données.

## OBJECTIFS DE L'ACTIVITE

3. L'objectif global de l'activité consiste à fournir aux décideurs des données et des analyses les aidant à formuler et à appliquer des politiques relatives aux professeurs qui conduisent à un enseignement

et à un apprentissage de qualité au niveau scolaire<sup>1</sup>. L'activité poursuit plusieurs objectifs : i) synthétiser les études sur les questions liées aux politiques visant à attirer, recruter, retenir et former des enseignants de qualité ; ii) cerner des initiatives et des pratiques novatrices et réussies; iii) faciliter les échanges de leçons et d'expériences entre les pays, et iv) dégager des options d'intervention pour les pouvoirs publics.

4. Deux approches complémentaires sont prévues : un examen analytique et une étude thématique nationale. Le volet analytique utilisera divers moyens – y compris des analyses de publications et de données, et des rapports commandés – afin de cerner le contexte de la politique relative aux enseignants dans les pays Membres de l'OCDE, les facteurs qui déterminent l'attrait, le recrutement, la rétention et le perfectionnement d'enseignants de qualité, ainsi que l'éventail des solutions s'offrant aux pouvoirs publics. Tous les pays qui manifestent un intérêt pour l'activité participeront au volet analytique. Ils peuvent en outre choisir de prendre part à une étude thématique comparative. Elle recourra à des équipes d'enquête externes, chargées d'analyser en profondeur le contexte, les principaux facteurs et les mesures prises par les autorités dans les pays participants.

5. Tous les pays participants seront invités à préparer un rapport de base reposant sur un cadre et une série de directives communs. Ce même rapport servira à étayer le volet analytique et le volet d'étude thématique nationale de l'activité. On trouvera plus loin des détails sur la méthodologie à utiliser dans l'activité ainsi que sur les directives pour la préparation des rapports de base nationaux.

6. L'activité se soldera par un certain nombre de résultats destinés à faciliter l'élaboration de politiques :

- Un cadre d'orientation pour l'analyse et l'élaboration de politiques visant à attirer, recruter, retenir et former des enseignants de qualité ;
- Des rapports de base nationaux, réalisés par tous les pays participants;
- Des notes préparées par les équipes d'enquête externes, pour les pays qui ont choisi de prendre part aux études thématiques nationales;
- Des rapports commandés;
- Des propositions pour l'élaboration de données alimentant les travaux entrepris dans le cadre du projet INES;
- Un bulletin d'information pour les pays participants et les autres parties intéressées;

---

<sup>1</sup> La présente activité se limite aux systèmes scolaires de niveau primaire (élémentaire) et secondaire. Elle englobe les programmes d'enseignement professionnel qui s'adressent aux élèves du secondaire et les programmes d'enseignement spécialisé conçus pour les élèves du primaire et du secondaire. Les pays participants disposent d'une certaine latitude pour déterminer dans quelle mesure leurs travaux porteront principalement sur les établissements primaires ou secondaires et comporteront un examen des programmes d'enseignement professionnel ou spécialisé. Bien que l'activité soit surtout axée sur les enseignants, il est admis que le travail de ces derniers est influencé par d'autres catégories d'employés travaillant dans les écoles. À ce titre, l'activité prend en compte les autres employés travaillant dans les établissements et les nouvelles catégories de personnel susceptibles d'y travailler, ainsi que les interactions entre leurs fonctions et celles des enseignants.

- Des ateliers réunissant des équipes nationales et des experts, destinés à examiner les progrès accomplis et à partager des expériences, et
- Un rapport final s'appuyant sur les travaux issus du volet analytique, les rapports de base nationaux, les notes par pays, les rapports commandés, et les contributions des représentants nationaux et des experts.

7. Les résultats seront largement diffusés à travers des réunions et séminaires, et des publications imprimées et électroniques.

## CONTEXTE DE L'ACTIVITE

8. La qualité de l'enseignement est un facteur clé qui détermine l'apprentissage des élèves – le contenu des apprentissages, la quantité de matière assimilée, les attitudes face à l'apprentissage parmi les élèves, et leurs compétences et leur motivation à l'égard de l'apprentissage continu. La qualité de l'enseignement n'est pas seulement fonction des professeurs – bien que la qualité de ces derniers soit manifestement essentielle – mais aussi du milieu dans lequel ils travaillent. Les enseignants compétents n'atteindront pas forcément leur potentiel dans un contexte qui ne leur offre ni un soutien adéquat, ni des défis ou des récompenses suffisants. Les politiques visant à attirer et à retenir des enseignants de qualité doivent permettre de recruter des candidats capables dans la profession, tout en leur fournissant un appui ainsi que des incitations à maintenir une performance de haut niveau et à continuer de progresser dans la profession.

9. La dernière décennie d'études sur l'éducation a attesté l'importance d'investir dans les enseignants pour obtenir des changements significatifs dans l'apprentissage des élèves. Cependant, compte tenu des nouvelles exigences de la société du savoir, d'une population d'élèves de plus en plus diversifiée et multiculturelle, et du profil démographique des enseignants qui laisse craindre une possible insuffisance de professeurs de qualité à même de poursuivre cette mission, les politiques visant à attirer, recruter, retenir et former les enseignants sont devenues une préoccupation centrale.

10. Au cours des dernières années, le rôle essentiel joué par les enseignants est ressorti dans des activités très diverses de l'OCDE, notamment « *L'enseignant aujourd'hui : fonctions, statut, politiques* » (OCDE, 1990), « *Une éducation et une formation de qualité pour tous* » (OCDE, 1992), « *La qualité de l'enseignement* » (OCDE, 1994), « *Staying Ahead: In-service Training and Teacher Professional Development* » (OCDE, 1998, non traduit), et « *Teachers for Tomorrow's Schools* » (OCDE / UNESCO, 2001, non traduit). Par ailleurs, un effort très important a été entrepris pour créer une base comparative de données sur les enseignants, à laquelle est accordée une grande place dans la dernière édition de « *Regards sur l'éducation. Les indicateurs de l'OCDE* » (OCDE, 2001a). Le Comité de l'éducation a aussi mené récemment deux activités : « *La formation tout au long de la vie pour les enseignants* » et « *Enseignants : gestion de la demande et de l'offre* ». Dans le même temps, le CERI a étudié un certain nombre de questions apparentées, dans le cadre du programme « *École de demain* » (OCDE, 2000, 2001b, 2001c, 2001d, 2001e).

11. Les Ministres de l'éducation ont attaché une grande importance aux enseignants, dans le Communiqué d'avril 2001, intitulé *Investir dans les compétences pour tous*. Ils ont fixé un programme ambitieux pour les écoles, afin de réagir à l'évolution rapide des besoins de la société et de jeter les bases

d'une formation tout au long de la vie. Les Ministres ont par ailleurs clairement associé les défis lancés aux écoles et les capacités du corps enseignant.

« Nous avons examiné certaines des orientations envisageables pour nos établissements scolaires. La perspective la plus optimiste pourrait être compromise si une pénurie grave d'enseignants se produisait. Nous devons explorer ensemble les stratégies qui nous permettront d'attirer et de retenir des enseignants et des chefs d'établissement de grande qualité. » *Investir dans les compétences pour tous*, p. 4.

12. L'activité vise à répondre à cet appel des Ministres. L'adaptation des écoles aux besoins urgents de la société sera en grande partie fonction de la disponibilité et de l'efficacité du corps enseignant. Effectivement, dans un grand nombre de pays, le profil d'âge des enseignants présente une asymétrie en faveur des groupes les plus âgées et certains signes semblent indiquer depuis peu une aggravation progressive de la situation. Par ailleurs, en ce qui concerne les salaires, l'attrait de la profession a fortement diminué au cours des dernières années. D'autres faits indiquent que, dans certains pays du moins, une part importante du personnel enseignant n'est pas titulaire d'un diplôme normal d'enseignement et la proportion d'enseignants travaillant dans une matière pour laquelle ils n'ont pas de qualification est étonnamment élevée dans certaines matières fondamentales.

13. Par conséquent, renforcer l'attrait de la profession, pour les enseignants actuels et futurs, constitue un sujet de préoccupation urgent pour les pouvoirs publics. Une meilleure formulation des orientations sera le fruit :

- D'une meilleure connaissance de la série de facteurs qui influent sur l'attrait, le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste d'enseignants de qualité, et
- D'une identification des mesures envisageables et efficaces sur le plan des coûts, ainsi que des conditions propices à leur succès.

### **Liens avec d'autres organisations internationales**

14. La pertinence et l'importance des travaux sur la politique relative aux enseignants sont par ailleurs manifestes dans les programmes d'autres organisations internationales. Par exemple, l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'UNESCO entreprennent actuellement des travaux de recherche sur plusieurs questions liées au rôle, au perfectionnement professionnel, à l'organisation du travail et au dialogue social des enseignants, aux technologies de l'information et des communications (TIC), et à l'apprentissage libre ou à distance, et préparent un rapport sur des indicateurs ayant trait aux enseignants. La Commission européenne accorde une importance capitale aux compétences dont disposent les enseignants, à l'évolution de leur rôle, ainsi qu'à leur perfectionnement et aux moyens de les attirer. La Banque mondiale entreprend une série d'études sur les enjeux de la politique relative aux enseignants dans les pays en développement du monde entier. L'activité de l'OCDE s'efforcera autant que possible d'agir en coordination avec les organismes effectuant des études apparentées, afin d'éviter les doublons et de créer des synergies potentielles.

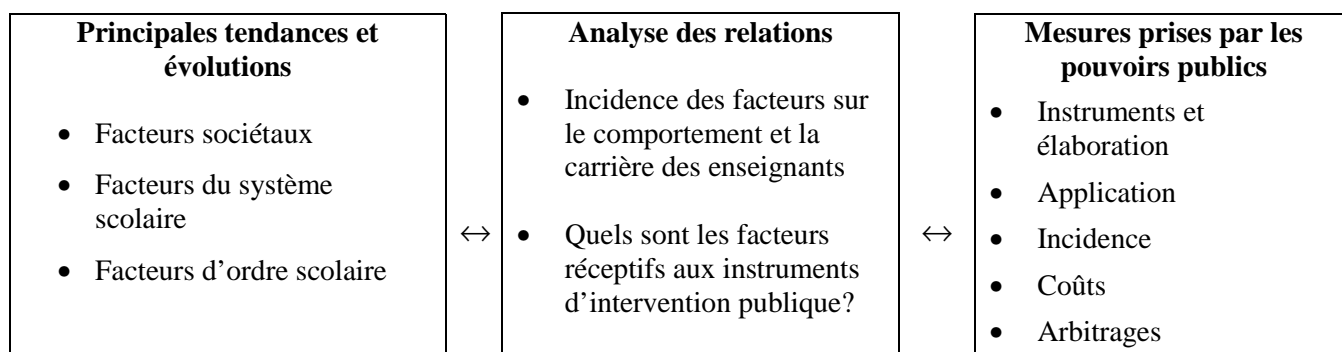
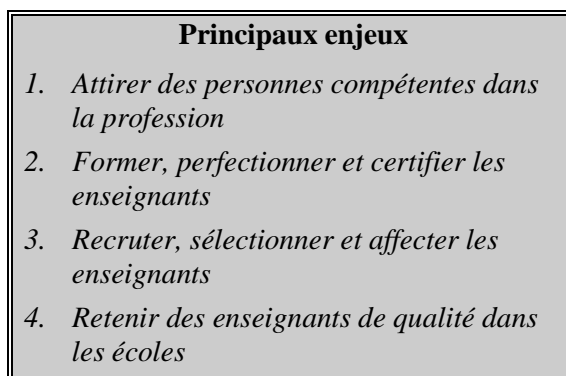
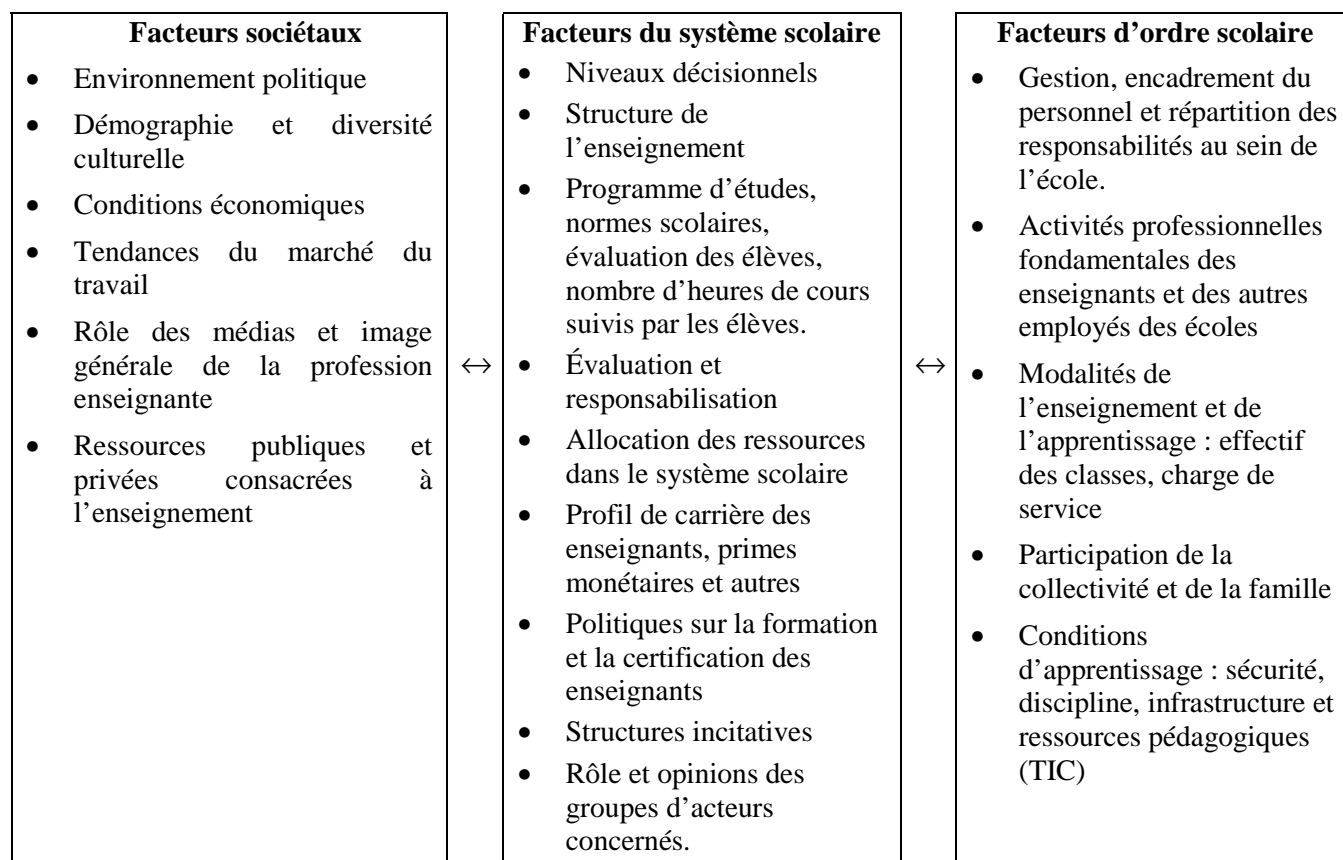
## CADRE ANALYTIQUE

15. L'une des principales tâches qui attendent les décideurs consiste à appréhender la série de facteurs – au niveau de la société, du système scolaire et de l'école – qui agissent sur l'offre de professeurs de qualité pour toutes les salles de classe. Sauf à bien comprendre l'ensemble des facteurs qui interviennent et leur influence sur le comportement et la carrière des enseignants, les mesures prises risquent d'être inefficaces. Ces connaissances aideront les pays Membres à formuler des politiques de gestion des ressources humaines pour les écoles. Par exemple, les politiques qui visent à attirer les jeunes diplômés dans le corps enseignant (notamment par des primes de recrutement), mais qui n'abordent pas les problèmes entraînant un taux de rotation élevé des enseignants se révéleront coûteuses et ne contribueront guère à améliorer l'apprentissage des élèves. On peut s'attendre à des répercussions tout aussi néfastes de mesures cherchant à retenir une large proportion d'enseignants (en leur accordant par exemple de fortes augmentations annuelles de salaire), mais aux dépens de stratégies s'assurant que les enseignants soient comptables et invités à se perfectionner. À cet égard, le rôle et les responsabilités des professeurs, ainsi que le contexte dans lequel ils travaillent, sont susceptibles de revêtir une importance particulière.

16. L'activité devra tenir compte des différences nationales dans ces domaines. Selon l'organisation du système scolaire et la répartition des fonctions en son sein, les mesures adoptées par les pouvoirs publics toucheront différents groupes d'acteurs dans les pays participants. Il importe que l'activité implique tout l'éventail des parties intéressées, et pas seulement celles qui sont proches de l'administration centrale.

17. Le Graphique 1 esquisse le cadre analytique de l'activité. L'objectif principal consiste à s'assurer que toutes les salles de classe soient dotées d'enseignants capables de satisfaire efficacement aux besoins des élèves et de répondre aux nouvelles demandes pesant sur les établissements. Les trois encadrés de la rangée supérieure (facteurs au niveau de la société, du système scolaire et de l'école) représentent la série de facteurs agissant sur la politique relative aux enseignants, autrement dit la nécessité de nouvelles interventions des pouvoirs publics, les éléments qui limitent la marge de manœuvre des décideurs, et les variables qui influent sur l'application, l'effet et le coût des mesures. La difficulté inhérente à cette activité résidera en partie dans la compréhension des interactions entre les facteurs situés à ces trois niveaux, de leur incidence sur le comportement et la carrière des enseignants, et des stades auxquels les interventions des pouvoirs publics seront vraisemblablement les plus efficaces.

**Graphique 1 : Cadre analytique de l'activité**





18. La deuxième rangée expose le thème central de l'activité, autrement dit les différents domaines d'intervention qui agissent sur l'offre de professeurs de qualité dans toutes les salles de classe : les politiques visant à attirer des personnes plus compétentes dans la profession enseignante, améliorer la formation, le perfectionnement professionnel et la certification des maîtres, améliorer le recrutement, la sélection et l'affectation des enseignants, et retenir des maîtres de qualité dans les écoles. L'agencement des principales questions correspond grosso modo aux étapes de la carrière des candidats à l'enseignement et des maîtres en exercice. Ces enjeux ne sauraient toutefois être envisagés séparément. Par exemple, un grand nombre de facteurs qui déterminent l'attrait exercé par l'enseignement sur d'éventuels candidats (salaires, perspectives d'évolution de carrière, etc.) jouent par ailleurs vraisemblablement un rôle significatif dans la rétention des maîtres en exercice. L'énumération distincte de ces variables traduit néanmoins le fait que d'autres facteurs interviennent probablement au bout de quelques années d'exercice (p. ex. encadrement dans les écoles, conditions de travail, etc.), dont les enseignants potentiels n'auraient guère de connaissance directe.

19. Les encadrés de la troisième rangée du Graphique 1 représentent les principaux éléments analytiques de l'étude :

- Exposé des principales tendances et évolutions touchant la profession enseignante, et les moyens par lesquels différents facteurs – démographiques, économiques, sociaux, systémiques ou scolaires – influent sur l'attrait et l'efficacité de l'enseignement;
- Identification de l'effet des divers facteurs sur le comportement et la carrière des enseignants, ainsi que des variables les plus sensibles aux instruments d'intervention publique;
- Analyse des mesures destinées à attirer, recruter, former et retenir des enseignants de qualité, autrement dit le processus de formulation des politiques, la mise en œuvre des mesures, les faits témoignant de leur incidence, les coûts relatifs des différentes options envisageables par les pouvoirs publics, et les éventuels arbitrages entre ces dernières. La question des arbitrages comporte deux aspects. Premièrement, avec des budgets fixes, il peut être difficile d'attirer davantage de nouvelles recrues en augmentant le salaire de départ, tout en améliorant la rétention par une revalorisation de la rémunération des enseignants en exercice. L'activité tentera de recueillir des informations sur l'effet et les coûts relatifs de telles stratégies. Le deuxième aspect des arbitrages est peut-être plus difficile à réaliser. Il suppose de reconnaître que par rapport aux coûts, on peut trouver des moyens plus efficaces d'atteindre l'objectif ultime des écoles – améliorer l'apprentissage des élèves – que certaines mesures visant à attirer et à retenir des enseignants de qualité (recours accru aux TIC). Il conviendra d'envisager ces possibilités parmi les conclusions générales tirées de l'activité.

## **PRINCIPAUX FACTEURS**

20. La présente section énonce la série de facteurs qui peut être vaste et influe sur l'attrait de la profession enseignante, le recrutement d'individus dans l'enseignement et dans les écoles, et le maintien en poste des enseignants. Il importe de saisir la portée des influences potentielles pour formuler des politiques globales et efficaces portant sur les enseignants. L'activité étudiera les effets relatifs des différents facteurs dans les pays participants.

## **Facteurs sociétaux**

### ***Environnement politique***

21. Dans la plupart des pays, les établissements relèvent en majorité ou en totalité de l'État. Même lorsque ce dernier n'assure pas directement le fonctionnement ou l'administration des établissements, l'éducation bénéficie en général de fonds publics. À ce titre, l'environnement politique et les facteurs déterminant les priorités de l'État peuvent agir sensiblement sur la nécessité perçue de réformer l'enseignement, les ressources disponibles à cette fin et l'orientation des réformes. En sa qualité de domaine majeur d'intervention publique dans la plupart des pays, l'éducation est fréquemment visée par les opinions politiques sur la réforme du secteur public, notamment la décentralisation, la privatisation et la nécessité de rendre compte. Les décideurs sont souvent limités par la durée du cycle politique, car la profondeur de toute réforme de l'éducation est tributaire des diverses étapes du processus électoral. Il importera ce faisant de faire ressortir la vision et les objectifs qui orientent les politiques d'éducation.

### ***Démographie et diversité culturelle***

22. Les changements intervenus dans le niveau et la composition de la population peuvent avoir une influence marquée sur la demande et l'offre d'enseignants, et sur les compétences que doivent posséder les maîtres. Les variations de l'effectif scolarisable influent très nettement sur la demande d'enseignants. Lorsque les populations se diversifient, comme cela se produit de plus en plus dans les pays de l'OCDE, on attend des enseignants qu'ils s'adaptent efficacement à des langues et à des cultures différentes, se montrent sensibles en matière de culture et d'égalité des sexes, et favorisent la tolérance et la cohésion sociale à travers leurs pratiques. L'importance de cette question tient en grande partie à l'évolution démographique et aux variations de la diversité culturelle des populations. Ces facteurs agissent inévitablement sur l'orientation de la formation et du perfectionnement des enseignants. En outre, le degré d'adaptation des professeurs à la diversité culturelle et ethnique est susceptible d'avoir une incidence sur l'attrait de la profession.

### ***Conditions économiques et tendances du marché du travail***

23. Les écoles doivent rivaliser avec d'autres secteurs de l'économie pour recruter du personnel doté de qualifications solides. La situation du corps enseignant relativement à d'autres professions et à d'autres fonctionnaires dépend aussi du cycle économique. Lors d'une récession, le nombre d'individus disposés à travailler dans l'enseignement peut être plus grand que pendant une période d'essor. Il importe d'étudier l'effet qu'exerce le cycle économique sur l'offre d'enseignants. Les tendances du marché du travail résultent de l'influence de facteurs tels le progrès technologique, les changements démographiques, ou même le point de vue de la société sur le rôle des individus (participation féminine à la vie active).

24. Le progrès technologique a de fortes répercussions sur le type de savoir et d'aptitudes exigés au moment de l'entrée dans la vie active. On attend des enseignants qu'ils acquièrent de nouvelles connaissances et compétences, afin de mieux répondre aux nouvelles demandes d'une société du savoir. Ils doivent par exemple avoir les moyens de tirer le meilleur parti possible des TIC dans leurs activités pédagogiques. Cela entraîne d'importantes conséquences pour la formation et le perfectionnement des maîtres. Parmi les tendances du marché du travail, il convient aussi de noter la plus forte participation des femmes à la vie active et les activités plus diversifiées auxquelles elles ont accès. Alors qu'elles se dirigeaient jadis majoritairement vers l'enseignement, les femmes dotées de solides qualifications trouvent maintenant de meilleurs débouchés dans d'autres domaines que l'éducation.

### ***Rôle des médias et image générale de la profession enseignante***

25. Les médias électroniques et la presse contribuent à façonner la perspective de la société sur les maîtres et l'enseignement, et à influencer le regard que ces derniers posent sur eux-mêmes. Les médias peuvent avoir des effets négatifs et positifs sur le statut d'enseignant et, partant, influencer sur son attrait pour les maîtres éventuels ou actuels. Il importe de comprendre ce rôle et les conséquences positives que peuvent engendrer les initiatives à l'intention des médias. De nombreuses études soulignent qu'il faudrait s'efforcer de redorer l'image de la carrière enseignante parmi la population.

### ***Ressources publiques et privées attribuées à l'enseignement***

26. La priorité accordée à l'éducation dans le programme d'action du gouvernement au pouvoir conditionne de façon décisive la latitude permettant de concevoir des réformes de l'éducation. De même, la part du budget de l'éducation consacrée au système scolaire détermine la portée des réformes touchant le fonctionnement des écoles. La proportion de ressources privées accordées aux écoles, par exemple au travers des droits de scolarité, peut influencer sur la dynamique du marché du travail des enseignants et la capacité des pouvoirs publics à engager des réformes.

### **Facteurs du système scolaire**

#### ***Niveaux décisionnels au sein du système***

27. L'un des principaux enjeux réside dans la répartition de la prise de décision au sein du système scolaire, où interviennent les administrations centrale, régionale et locale, les diverses écoles et les individus dans les établissements. Les niveaux décisionnels, la participation des enseignants directement ou indirectement à la prise de décision, tout comme les perspectives offertes et les limites rencontrées, agissent vraisemblablement sur toute une série de caractéristiques du comportement et du schéma de carrière des enseignants.

28. Les pouvoirs publics recommandent de plus en plus de décentraliser la prise de décision. Il est notamment proposé de donner davantage de pouvoir de gestion aux écoles dans certains domaines, notamment la définition des politiques de recrutement et des niveaux de rémunération, la structure des primes, les systèmes d'évaluation, ou l'investissement dans la formation continue. De telles réformes supposent aussi que les écoles et les enseignants reçoivent un soutien adéquat, afin qu'ils soient effectivement en mesure d'exercer leurs nouvelles responsabilités élargies.

#### ***Structure de l'enseignement***

29. La conception des politiques relatives aux enseignants est largement fonction de la structure du système scolaire. On entend par cette dernière la distinction entre l'enseignement primaire et secondaire, les différents cycles de l'enseignement secondaire, la place de l'enseignement professionnel, ou la présence d'écoles privées et le soutien qu'elles reçoivent. L'un des principaux objectifs de l'activité consistera à discerner dans quelle mesure les différents secteurs et niveaux d'enseignement subissent des pressions comparables, lorsqu'il s'agit d'attirer, de former et de retenir des enseignants de qualité.

### ***Programme d'études, normes scolaires, évaluation des élèves, nombre d'heures de cours suivis par les élèves***

30. L'établissement d'objectifs scolaires et la définition de critères de résultats pour les élèves entraînent de nombreuses répercussions sur le travail des enseignants. Le contenu du programme d'études a une incidence directe sur la demande relative de professeurs dans certaines matières. La participation plus ou moins grande des enseignants à la définition des programmes d'études et des normes déterminera l'éventail des compétences en matière de planification et de conception que devront posséder les professeurs, et est par ailleurs susceptible d'influer sur leur engagement et leur satisfaction professionnelle. Les exigences scolaires et les critères de résultats auront probablement une nette influence sur la qualité des interactions entre les professeurs et les élèves. Le nombre d'heures de cours que doivent suivre les élèves pour atteindre différents objectifs scolaires contribue à déterminer la demande d'enseignants.

### ***Politiques d'évaluation et de responsabilisation***

31. Les décideurs s'entendent généralement sur le fait que l'octroi aux établissements et aux enseignants d'une autonomie et d'un contrôle accru sur leur travail devrait aller de pair avec l'instauration de systèmes de responsabilisation fondés sur la performance. Il faudrait alors nécessairement évaluer les écoles à titre global et les professeurs à titre individuel, et les tenir responsables si leur performance se situait en-deça de normes préalablement définies. La mise en place de politiques d'évaluation aura vraisemblablement un impact sur l'attrait de la profession et le taux de rétention, mais aussi sur l'efficacité des maîtres dans leur travail. Dans certains pays, les enseignants ne participent guère directement à l'élaboration des normes régissant leur profession, ni à l'évaluation de leurs collègues. Dans d'autres pays, les maîtres ont commencé à jouer un rôle important dans ces domaines et il sera intéressant de suivre les effets de telles réformes.

### ***Allocation des ressources dans le système scolaire***

32. La question de l'allocation des ressources dans le système scolaire peut entraîner de nombreuses répercussions sur le corps enseignant et illustre les choix classiques qui incombent aux autorités lorsqu'elles fixent la part des ressources attribuées à l'éducation. De fait, étant donné le budget établi pour le système scolaire et le nombre de professeurs, un relèvement des salaires des enseignants implique nécessairement une réduction des montants consacrés par exemple à l'infrastructure, aux ressources didactiques ou au personnel auxiliaire. De même, si une part fixe des ressources est consacrée à l'éducation, il faudra par ailleurs effectuer certains arbitrages. Par exemple, des hausses de salaire dans le cadre d'un budget fixe provoqueront inévitablement une réduction du nombre d'enseignants en poste, ce qui conduira nécessairement à une hausse de l'effectif moyen des classes.

### ***Profil de carrière des enseignants, primes monétaires et autres***

33. Nombreux sont ceux qui prônent une revalorisation appréciable des salaires pour attirer et retenir les bons professeurs dans le système scolaire, et pour inciter les enseignants en poste à fournir davantage d'efforts. Les mesures salariales sont souvent considérées comme importantes pour compenser l'évolution de la demande dans les métiers concurrents, ou les conditions de travail peu attrayantes de certains milieux scolaires. Une autre caractéristique importante du profil de carrière des enseignants est la structure du barème salarial. Dans la plupart des pays, les professeurs travaillent le plus souvent dans un établissement à grille salariale uniforme. Dans une structure de ce type, le salaire dépend en grande partie des titres d'études et des années d'ancienneté dans l'enseignement. D'aucuns affirment que pour améliorer la qualité de l'éducation dispensée par les établissements publics, il faut modifier le profil de carrière en introduisant

des éléments conduisant à une différenciation accrue dans la profession. Dans ce contexte, le profil de carrière pourrait comporter un lien entre les niveaux de rémunération et les pénuries d'enseignants dans certaines localités ou matières, la nécessité de rendre compte de la performance et une diversification des itinéraires professionnels.

34. Les avantages non pécuniaires comprennent en général les congés, l'assurance médicale, les cotisations de retraite, l'assurance-vie, les droits de scolarité pour les enfants, les frais de transport, les repas, le logement, ou la prise en charge des enfants. Autant que possible, l'activité cernerait l'étendue et la composition de tels avantages, ainsi que tout effet constaté sur le comportement et la carrière des enseignants.

35. Il y a par ailleurs lieu d'étudier la création d'incitations, dans le but précis d'attirer des individus dans l'enseignement (primes de recrutement, complément de rémunération dans les disciplines qui souffrent de pénurie, bourses ou prêts éventuellement non remboursables pour entreprendre une formation de maître), ou de retenir des professeurs (annulation des pertes de pension pour les enseignants pensionnés). Certains décideurs préconisent aussi de lier l'avancement aux activités de perfectionnement professionnel.

### ***Politiques sur la formation et la certification des enseignants***

36. Les responsables de l'enseignement peuvent directement recourir aux politiques sur la formation et la certification des enseignants pour agir, dans une certaine mesure, sur la qualité du corps enseignant. La structure de la formation des maîtres et les conditions d'obtention d'une licence d'enseignement pèsent fortement sur la décision d'entreprendre une formation initiale et d'entrer dans l'enseignement. Qui plus est, en définissant le contenu des cycles de formation des maîtres et les conditions d'obtention d'une licence d'enseignement, les politiques sur la formation et la certification exercent un effet direct sur la répartition globale des compétences au sein du corps enseignant.

### ***Structures incitatives***

37. Si les établissements scolaires veulent pouvoir attirer et retenir davantage de meilleurs enseignants, ils devront certainement leur proposer des incitations plus importantes, modulées sur les performances du personnel. Cela peut faire partie d'une série de mesures visant à introduire une certaine concurrence sur les marchés de la formation. En outre, pourraient être mises en place des incitations liées à la productivité ainsi qu'une autonomie accrue de la gestion des établissements, par exemple un plus grand choix entre les établissements, une différenciation des rémunérations pour remédier aux pénuries dans certaines matières, et une concurrence directe entre établissements pour recruter des enseignants.

38. L'introduction d'un plus grand nombre de mécanismes du marché peut avoir un effet sur la sélection et le recrutement des enseignants, le type d'individu attiré par la profession et les incitations à la formation continue. Par exemple, à supposer que les établissements puissent recruter directement les professeurs et fixer leurs salaires, l'élargissement du choix offert aux parents serait susceptible d'accroître la demande de telle ou telle caractéristique des maîtres, notamment des qualifications plus élevées ou certaines qualités personnelles. Les professeurs les moins capables ou les moins motivés risqueraient d'enregistrer une progression salariale moindre que leurs pairs et seraient alors plus enclins à quitter le corps enseignant. Les mécanismes du marché pourraient toutefois soulever des questions d'équité, si les quartiers défavorisés disposaient de ressources moindres pour recruter des enseignants de qualité.

39. On constate un exemple de l'adoption d'une approche davantage axée sur les mécanismes du marché dans les concours internationaux d'enseignants. Ce phénomène est particulièrement développé

parmi les pays anglophones tels que l’Australie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, les États-Unis et le Canada. Il serait intéressant d’évaluer les conséquences de cette évolution sur la profession enseignante, tant dans les pays d’origine que dans les pays d’accueil.

### ***Rôle et opinions des groupes d’acteurs concernés***

40. Dans l’enseignement, le taux de syndicalisation est en général supérieur à celui de la plupart des autres catégories professionnelles. Les syndicats jouent un rôle important dans la formulation du point de vue, la promotion des intérêts et l’accroissement des responsabilités de leurs adhérents. Ce rôle prend notamment les formes suivantes : influence sur l’entrée dans la profession (détermination des qualifications minimales et du contenu des cycles de formation des maîtres), négociation des conditions de travail (salaires, heures de service et effectif des classes), et incitation au perfectionnement professionnel (contribution à l’établissement d’itinéraires professionnels, fourniture directe de matériels et soutien). Compte tenu de l’influence réelle et potentielle des syndicats enseignants sur la plupart des aspects de la profession, il convient de mieux comprendre leurs opinions et le rôle qu’ils jouent. Il importe de même d’évaluer le rôle des autres associations d’enseignants, notamment les organismes professionnels s’intéressant à des domaines tels que l’enseignement des mathématiques. Sur le plan stratégique et pratique, l’enseignement subit également l’influence des groupes de parents d’élèves et des acteurs de la collectivité au sens large, notamment les employeurs. Les parties intéressées peuvent exercer une influence variable à tel ou tel moment, et diverger dans leurs opinions à propos des orientations souhaitables de la politique relative aux enseignants.

### **Facteurs d’ordre scolaire**

#### ***Gestion – Direction et répartition des responsabilités au sein de l’établissement***

41. Une équipe de direction compétente et bien soutenue peut favoriser, parmi les enseignants, un sentiment d’appropriation et d’utilité de leur mission. L’un des aspects des conditions de travail, qui ressort de la prise de décision, est en train de prendre de plus en plus d’importance : c’est le degré de responsabilité et d’autorité des maîtres par rapport à leur travail. Parmi les décideurs, nombreux sont ceux qui prônent pour les enseignants une autonomie et des responsabilités comparables à celles généralement conférées aux membres d’autres professions. Les maîtres joueraient alors des rôles décisionnels clés, portant sur des aspects essentiels du fonctionnement des établissements. Cette autonomie serait susceptible de renforcer l’attrait de la profession en tant que choix de carrière et améliorerait la qualité de la pratique pédagogique. Comme on l’a noté plus haut, toutefois, à moins que ce surcroît de responsabilités et d’autonomie ne s’accompagne de ressources et d’un soutien accrus, les enseignants risquent fort d’avoir l’impression que leur charge de travail s’est dans l’ensemble alourdie.

#### ***Activités professionnelles fondamentales des enseignants et des autres employés des établissements***

42. Dans de nombreux établissements, les enseignants accomplissent des tâches qu’ils ne jugent pas indispensables à l’apprentissage. Afin de leur permettre de se concentrer sur leurs activités professionnelles fondamentales, on pourrait envisager de recourir à un personnel auxiliaire, ce qui conduirait à une refonte d’un certain nombre de processus et à une différenciation accrue des postes dans les établissements. Ainsi, les décideurs portent un intérêt croissant à de nouvelles approches assouplies en matière de dotation en personnel, notamment une aide à l’administration et à la gestion pour les chefs d’établissement, un soutien administratif et un renforcement de l’appui en salle de classe pour les enseignants et un recours accru à des spécialistes, notamment experts en TIC, psychologues scolaires, agents d’aide à l’enfance et travailleurs

sociaux. Dans ce contexte, il conviendrait d'examiner le rôle, les fonctions et les responsabilités fondamentales des enseignants et des autres employés des établissements, car ces caractéristiques sont susceptibles d'avoir une grande influence non seulement sur l'attrait de la profession, mais aussi sur les besoins de formation et de perfectionnement des maîtres.

### ***Modalités d'enseignement et d'apprentissage : effectif des classes, charge de service***

43. Les ressources d'origine publique et privée que reçoivent les écoles déterminent l'éventail des possibilités au niveau scolaire. Les modalités d'enseignement et d'apprentissage comportent entre autres l'effectif des classes, la charge de service des maîtres, ou le nombre moyen de cours par professeur. Ces caractéristiques ont des répercussions à divers égards : i) satisfaction des enseignants en milieu de travail, ii) efficacité de l'enseignement et de l'apprentissage et iii) nombre d'enseignants nécessaire dans les établissements.

44. Les modalités d'enseignement et d'apprentissage constituent de puissants instruments d'intervention utilisés par les responsables de l'éducation pour ajuster la demande d'enseignants. Elles illustrent bien les choix qui s'offrent aux décideurs dans la formulation de la politique relative aux enseignants. Par exemple, l'accroissement de l'effectif moyen des classes réduit la demande d'enseignants ce qui, compte tenu d'un budget fixe consacré aux salaires des maîtres, peut permettre de relever les salaires individuels – mesure susceptible d'améliorer la qualité du corps enseignant. Cependant, si l'on envisage une mesure de ce genre, il faut prendre en compte les répercussions de l'augmentation de l'effectif des classes sur l'apprentissage des élèves. Les pays et les systèmes scolaires accordent une autonomie différente aux établissements dans la structure d'utilisation des ressources.

### ***Participation de la collectivité et des familles***

45. Un thème suscite désormais de plus en plus d'intérêt dans la réforme de l'éducation, celui de la création de partenariats : partenariats entre les écoles, les familles, la collectivité et les entreprises. Ces initiatives recouvrent notamment des programmes de mentorat, d'alternance entre le travail et les études, de prévention des comportements à risque, des dispositifs école-entreprise visant à améliorer les contacts professionnels et la préparation à la vie active des jeunes, la participation de sociétés privées de gestion d'établissements, ou des programmes d'alphabétisation pour les adultes et les familles. Il est probable que de tels partenariats nécessiteront une forte implication de la part des enseignants et modifieront le rôle qu'ils jouent à l'école, ce qui retentira sur l'attrait de la profession et le perfectionnement des maîtres. Il se peut aussi de ce fait que le type de compétences exigées des enseignants évolue.

### ***Conditions d'apprentissage : sécurité des établissements, discipline des élèves, infrastructure et ressources***

46. Parmi les facteurs influant sur les conditions de travail et la satisfaction professionnelle des enseignants, on cite à maintes reprises le sentiment de sécurité éprouvé par les élèves et les professeurs, et la discipline des élèves. Parallèlement, la qualité des installations et de l'infrastructure scolaires a une incidence sur le bien-être des enseignants à l'école. Il en va de même pour la disponibilité de ressources didactiques telles que le matériel des TIC, et l'effet de ces ressources sur l'organisation du travail dans les établissements et sur le type de compétences et de connaissances exigées des enseignants.

## PRINCIPALES QUESTIONS

### **Question 1 – Attirer des individus capables dans la profession**

#### **Quelles sont les mesures et les conditions propres à attirer dans la profession des individus dotés de solides qualifications?**

47. La difficulté croissante que rencontrent de nombreux systèmes scolaires pour attirer des individus capables dans la profession enseignante est vraisemblablement liée à la diminution de l'attrait global qu'exerce cette dernière par rapport à d'autres métiers. Des signes démontrent par exemple une diminution des salaires des enseignants par rapport à d'autres professions. Il est par ailleurs probable que d'autres facteurs tels que les conditions de travail ont enregistré un recul et il est surtout largement admis que le statut social de la profession a nettement régressé.

48. Si les systèmes veulent se doter d'un personnel enseignant de qualité, il leur faudra certainement concevoir une structure incitative destinée à attirer, dans le bassin des postulants, des candidats capables et d'anciens maîtres de qualité. Pour créer une telle structure, il importe tout d'abord de cerner les principaux facteurs amenant les individus à entrer dans la profession enseignante. Il est indispensable de comprendre les choix effectués par les candidats potentiels ou les anciens professeurs, afin que les mesures visant à attirer des individus capables dans la profession soient efficaces.

49. L'analyse tiendra compte de deux aspects importants. Premièrement, la réceptivité aux incitations dépend des caractéristiques des individus. Par exemple, à l'issue d'une formation initiale d'enseignant dans des matières offrant de meilleurs débouchés en dehors de l'éducation, les individus risquent davantage de ne pas entrer dans la profession. De même, les femmes et les hommes, ou les individus d'âge différent, peuvent réagir diversement à une incitation identique. Deuxièmement, la réceptivité aux incitations dépend du type de décision prise par l'enseignant potentiel – entreprendre une formation initiale d'enseignant, devenir professeur, ou revenir à l'enseignement après une interruption de carrière. Ces caractéristiques ont de fortes répercussions sur la formulation des politiques.

50. L'identification des facteurs influant sur la décision d'entrer dans la profession enseignante éclairera ensuite l'analyse portant sur les meilleures mesures envisageables dans le but précis d'attirer des candidats capables. On étudiera les coûts, les effets et les arbitrages qu'impliquent les différents moyens d'intervention.

51. L'analyse s'articulera autour des questions suivantes :

- Quelles sont les tendances et évolutions suscitant des inquiétudes sur les possibilités d'attirer des individus capables dans la profession?
- Quels sont les facteurs influant sur la décision d'entrer dans la profession enseignante?
- Lesquels de ces facteurs sont susceptibles de réagir à l'intervention des pouvoirs publics?
- Quelles sont les mesures qui paraissent efficaces pour attirer des individus capables dans la profession? Quels sont les coûts, les effets, et les arbitrages y afférents?



## **Question 2 – Formation, perfectionnement et certification des enseignants**

### **Quelles sont les politiques efficaces de formation et de certification des maîtres?**

52. La structure de la formation des enseignants, les conditions d'obtention d'une licence d'enseignement et les possibilités de perfectionnement professionnel déterminent de façon importante la répartition globale des compétences du corps enseignant. Ceux qui souhaitent devenir professeurs doivent être incités à suivre une formation de qualité et il serait souhaitable d'instaurer des conditions d'obtention de la licence qui découragent ceux qui ne possèdent pas les aptitudes nécessaires pour être des enseignants efficaces.

53. Les enseignants devront acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour faire face à des langues et à des religions différentes, démontrer une sensibilité en matière culturelle et d'égalité entre les sexes, promouvoir la tolérance et la cohésion sociale dans leurs pratiques, afin d'être en mesure de promouvoir l'apprentissage pour tous et de répondre efficacement aux besoins des élèves défavorisés. De surcroît, compte tenu de l'importance des TIC, il faut donner aux futurs professeurs la capacité d'utiliser au mieux les TIC dans leur enseignement. Ainsi, la structure, le contenu et la durée de la formation initiale des maîtres contribuent largement à définir la qualité de l'enseignement dans les écoles.

54. Un autre élément déterminant la répartition des compétences dans le corps enseignant réside dans la série d'exigences requises pour obtenir une licence d'enseignement. Elles pourraient comprendre des tests portant sur les aptitudes de base et sur les compétences dans la discipline choisie.

55. Les nouvelles conceptions de la carrière d'enseignant, où différents groupes d'individus font traditionnellement de longs séjours, mais où leur passage peut aussi être court, ne sont pas sans apporter de nouveaux défis aux politiques de formation et de certification des maîtres. Il faudrait examiner l'opportunité de fixer des exigences approfondies et rigoureuses préalables au service, d'ouvrir de nombreuses voies parallèles d'accès à l'enseignement, ou d'adopter une formule mixte.

56. La formation continue des enseignants constitue un élément d'autant plus important dans le cadre d'une politique éducative d'apprentissage tout au long de la vie. Les pouvoirs publics sont de plus en plus conscients que la régénération continue de la profession enseignante permet d'actualiser le potentiel du corps enseignant et de réaliser les réformes de l'éducation souhaitées.

57. Par ailleurs, l'utilité des stages préparatoires pour les nouveaux enseignants jouit d'une reconnaissance accrue, dans le but de faciliter le perfectionnement et la rétention des enseignants. Compte tenu de la volonté récente d'attirer d'autres professionnels dans l'enseignement, et même des professeurs d'autres pays, il importe de concevoir de nouveaux modes de perfectionnement professionnel.

58. L'analyse s'articulera autour des questions suivantes :

- Quelles sont les tendances et évolutions suscitant des inquiétudes sur l'efficacité de la formation, de la certification et du perfectionnement professionnel des enseignants?
- De quels instruments d'intervention publique dispose-t-on pour améliorer la formation initiale, la certification, les stages préparatoires et le perfectionnement professionnel des enseignants?
- Quelles sont les mesures qui semblent prometteuses pour accroître l'efficacité de la formation, de la certification et du perfectionnement des enseignants ? Quels sont les coûts, les effets, et les arbitrages qui en découlent?

### **Question 3 – Recrutement, sélection et affectation des enseignants**

#### **Quels sont les moyens efficaces d'organiser le recrutement, la sélection et l'affectation des enseignants?**

59. La qualité du corps enseignant est notamment fonction des pratiques de sélection et de recrutement utilisées par le système scolaire. Ces dernières constituent des mécanismes essentiels, à travers lesquels les incitations peuvent être rattachées à la qualité du personnel enseignant. Par exemple, si les pratiques de recrutement ne parviennent pas à associer la rémunération à la qualité de l'enseignant et n'aboutissent pas à la sélection des meilleurs candidats parmi un bassin donné, les hausses de salaire n'entraîneront pas d'amélioration de la qualité du corps enseignant.

60. Une fois prises les décisions de recrutement, les critères régissant l'affectation des enseignants à telle ou telle école jouent un rôle capital pour faire en sorte que tous les élèves aient des professeurs de qualité. Dans les pratiques d'affectation, il faudrait idéalement s'assurer que les écoles les moins favorisées soient dotées de bons professeurs.

61. Il convient en particulier de déterminer à quel niveau s'effectue la prise de décision concernant le recrutement, la sélection et l'affectation. Il serait par exemple intéressant d'analyser les conséquences d'une concurrence directe des écoles en matière de recrutement des enseignants. Le fait qu'un établissement soit ou non l'employeur direct des professeurs peut lourdement peser sur l'efficacité du recrutement, de la sélection et de l'affectation. Dans la plupart des pays, le recrutement des enseignants est très centralisé au niveau national, régional ou local. Il serait révélateur de comparer les coûts, les effets et les arbitrages entraînés par les différentes options.

62. L'analyse s'articulera autour des questions suivantes :

- Quelles sont les tendances et évolutions suscitant des inquiétudes sur l'efficacité des processus de recrutement, de sélection et d'affectation des enseignants?
- De quels instruments d'intervention publique dispose-t-on pour améliorer le recrutement, la sélection et l'affectation des enseignants?
- Quelles sont les mesures qui semblent prometteuses pour accroître l'efficacité du recrutement, de la sélection et de l'affectation des enseignants? Quels sont les coûts, les effets, et les arbitrages qui en découlent?

### **Question 4 – Retenir des enseignants de qualité dans les écoles**

#### **Quelles sont les mesures et les conditions qui favorisent la rétention d'enseignants de qualité dans les établissements?**

63. Dans certains pays, des indices probants indiquent que la mise en place de mesures axées sur le recrutement doit être complétée par des mesures de rétention des enseignants. Les problèmes de dotation s'expliquent souvent par de faibles taux de rétention, car un grand nombre de professeurs quittent leur emploi pour des motifs autres que la retraite. Si les systèmes veulent disposer d'un corps enseignant de qualité, il leur faudra non seulement attirer des individus capables dans la profession, mais aussi élaborer une structure incitative propre à retenir les enseignants en poste. Pour concevoir un tel dispositif, il convient tout d'abord de cerner les principaux facteurs agissant sur la décision de rester ou non dans l'enseignement.

64. Il est probable que les variables qui déterminent le choix d'entrer dans la profession enseignante sont semblables à celles qui influent sur la décision d'y rester. Cependant, l'effet des facteurs diffère sans

doute selon les individus, en fonction du type de décision qui a été pris. On peut prévoir que les éléments tels que les conditions de travail (effectif des classes, charge de service, sécurité des établissements, discipline des élèves, personnel auxiliaire), l'organisation du travail des professeurs dans les écoles, les possibilités de perfectionnement professionnel, ou les systèmes d'évaluation des maîtres, agiront davantage sur le comportement des enseignants déjà en poste que sur les éventuels candidats.

65. L'analyse tiendra compte du fait que la réceptivité aux incitations dépend des caractéristiques des individus. Par exemple, ceux qui enseignent dans des domaines offrant davantage de perspectives en dehors de l'éducation risquent plus de quitter la profession. De même, les femmes et les hommes peuvent réagir différemment aux incitations, c'est-à-dire abandonner la carrière pour des raisons fort diverses. En outre, la probabilité de sortie de la profession est plus forte au cours des cinq premières années d'exercice. Par ailleurs, les itinéraires professionnels des enseignants du secondaire pourraient différer de ceux de leurs collègues du primaire.

66. Qui plus est, étant donné le vieillissement du corps enseignant et la gravité des pénuries de professeurs dans certains pays, il y a lieu d'envisager sérieusement des mesures visant à retenir les maîtres dans la profession au-delà de l'âge habituel de la retraite.

67. Une fois répertoriés les principaux instruments d'intervention permettant de formuler des mesures ayant pour objectif précis de retenir les enseignants dans la profession, il sera procédé à un examen des coûts, des effets et des arbitrages découlant des différents moyens envisageables.

68. L'analyse s'articulera autour des questions suivantes :

- Quelles sont les tendances et évolutions suscitant des inquiétudes sur les possibilités de retenir des enseignants de qualité dans la profession?
- Quels sont les facteurs qui influent sur la décision de quitter la profession enseignante?
- Lesquels de ces facteurs sont potentiellement réceptifs à l'intervention des pouvoirs publics?
- Quelles sont les mesures qui semblent efficaces pour retenir les enseignants dans les établissements? Quels sont les coûts, les effets, et les arbitrages qu'elles impliquent?

69. Le Tableau 1 résume les principales questions que traitera l'activité ainsi que les principaux éléments autour desquels le travail analytique et les études thématiques par pays seront articulés. Les colonnes 1 et 2 visent à saisir les principales évolutions touchant la profession enseignante et les moyens par lesquels les différents facteurs – au niveau de la société, du système scolaire et de l'école – déterminent l'attrait et l'efficacité de l'enseignement. Les colonnes 3 et 4 s'attachent à identifier les facteurs réceptifs à l'intervention des pouvoirs publics, les indices de l'effet de tels moyens d'action, ainsi que les stratégies indispensables à l'application réussie des mesures. Tous les éléments du cadre ne pourront sans doute pas être examinés, par suite des lacunes observées dans les données, les études et les évaluations des moyens d'action adoptés. La définition d'un tel cadre permettra toutefois de faire aisément ressortir les lacunes de l'information et d'établir des priorités pour de futurs travaux d'élaboration de données.

**Tableau 1 : Principales questions et éléments analytiques**

<b>Principales questions</b>	<b>Éléments analytiques</b>			
	<b>Quelles sont les principales tendances et évolutions?</b>	<b>Quels sont les facteurs déterminant le comportement et la carrière des enseignants?</b>	<b>Quels sont les facteurs réceptifs à l'action des pouvoirs publics?</b>	<b>Quels sont les mesures susceptibles d'améliorer les résultats? Comment les appliquer?</b>
1. Attirer des individus capables dans la profession				
2. Former, perfectionner et certifier les enseignants				
3. Recruter, sélectionner et affecter les enseignants				
4. Retenir des enseignants de qualité dans les écoles				

## METHODOLOGIE

### **Collaboration transnationale**

70. L'activité repose sur une collaboration entre les pays volontaires et le Secrétariat. Elle examinera les questions et interventions propres à chaque pays, ayant pour but d'attirer et de retenir des enseignants de qualité, et situera ces expériences dans un contexte élargi, afin d'en dégager des conclusions applicables à l'ensemble des pays de l'OCDE.

71. Cette démarche concertée donnera l'occasion aux pays de mieux comprendre leur situation en la comparant à celle d'autres États. Une telle collaboration permettra aussi d'approfondir les connaissances générales en recueillant des éléments d'information internationaux sur l'effet des réformes engagées par les pouvoirs publics et l'environnement dans lequel elles sont appliquées.

72. En dépit de ces avantages potentiels, les travaux comparatifs risquent de susciter des difficultés. Le contexte dans lequel s'inscrivent les établissements et la formulation de la politique relative aux

enseignants peut varier considérablement en fonction des pays, selon leurs traditions historiques, leurs structures sociales et leurs conditions économiques. Les interventions destinées à attirer et à conserver des enseignants de qualité qui se révèlent fructueuses dans un contexte national ne sont pas nécessairement transposables à d'autres pays. L'activité devra tenir compte du rôle joué par d'autres facteurs contextuels, qui agissent sur les diverses mesures mises à l'essai par les pays, et des variables qui en déterminent l'application et l'incidence. Les questions orientant l'activité devront être formulées de façon à rattacher les politiques portant sur les enseignants aux valeurs, à la vision et à l'organisation des établissements dans les différents pays, ainsi qu'au contexte économique, social et politique élargi.

### **Deux volets complémentaires**

73. Ainsi qu'on l'a noté plus haut, l'activité comprendra deux volets complémentaires : un examen analytique et une étude thématique nationale. Le volet analytique recourra à diverses contributions pour examiner le contexte de la politique relative aux enseignants dans les pays Membres de l'OCDE, les facteurs qui déterminent l'attrait, le recrutement, la rétention et le perfectionnement d'enseignants de qualité, ainsi que l'éventail des interventions s'offrant aux pouvoirs publics. Tous les pays qui manifestent un intérêt pour l'activité participeraient au volet analytique. Ils pourront en outre choisir de compléter ce volet en prenant part à une étude thématique transnationale. Cette dernière fournira une analyse approfondie du contexte, des principaux facteurs et des moyens d'action dans les différents pays. Le Tableau 2 énonce les principaux éléments des deux volets ainsi que les relations entre eux.

### **Coordinateur national**

74. Chaque pays participant nommera un Coordinateur national. Ce dernier exercera les fonctions suivantes :

- Communications avec le Secrétariat à propos de l'activité;
- Communications dans le pays à propos de l'activité;
- Veiller à ce que le rapport de base national soit réalisé dans les délais impartis;
- Assurer la liaison avec le Secrétariat de l'OCDE en ce qui a trait à l'organisation de la visite de l'équipe d'enquête pour les pays participant au volet thématique;
- Participer à des réunions et à des ateliers internationaux liés à l'activité;
- Coordonner les commentaires du pays sur les versions préliminaires des documents produits dans le cadre de l'activité, et
- Prêter son concours aux activités de diffusion associées à l'activité.

75. Le Coordinateur national serait normalement nommé au sein du Ministère national de l'éducation et serait de préférence un fonctionnaire bien au fait du domaine de la politique relative aux enseignants. On estime que les fonctions du Coordinateur national représenteraient au minimum 20 jours ouvrables par an, et peut-être 5 à 10 jours supplémentaires afin d'organiser la visite de l'équipe d'enquête externe dans les pays participant au volet thématique.

## Comité consultatif national

76. Il est proposé que les pays envisagent d'établir un Comité consultatif national (CCN) pour appuyer le Coordinateur national dans ses fonctions, surveiller la préparation du rapport de base national et, plus généralement, faciliter la participation à l'activité. Le Comité pourrait comprendre les principaux groupes d'acteurs concernés par la politique relative aux enseignants, ainsi que des fonctionnaires ayant l'habitude de collaborer avec l'OCDE.

77. Lorsqu'un pays décide de ne pas constituer de CCN, il importe de mettre en place des mécanismes assurant que le rapport de base national reflète bien les opinions et les perspectives des différents groupes d'acteurs concernés par la politique relative aux enseignants, et traite de façon exhaustive les questions qui déterminent l'offre d'enseignants de qualité dans les écoles.

## Rapports de base nationaux

78. Tous les pays qui participent à l'activité prépareront un rapport de base. Ces documents s'inscriront dans un cadre commun, pour faciliter les analyses comparatives et maximiser les occasions, pour les pays, de tirer mutuellement parti de leurs expériences. Le rapport aura une longueur approximative de 60 pages, pièces jointes en sus. Les Directives relatives à sa production figurent à l'Annexe 1.

79. Il faudra sans doute de six à neuf mois environ pour produire les rapports de base nationaux. Les pays participant au volet d'étude thématique nationale devront terminer leur rapport au moins un mois avant la visite des enquêteurs. Ils auront l'occasion de fournir des documents supplémentaires pendant cette visite et immédiatement après celle-ci.

80. Les pays trouvent souvent avantageux de confier la préparation du rapport à des organismes de recherche ou à des universitaires. Le Secrétariat et les auteurs du rapport resteront en relation étroite au cours de la rédaction, afin de s'assurer que le document soit conforme aux directives et réalisé dans les délais impartis.

**Tableau 2 : Caractéristiques des volets d'étude thématique nationale et d'examen analytique**

Caractéristique	Étude thématique nationale	Examen analytique
Point de référence	Pays volontaires individuels	Tous les pays participants
Objectif	Donner des recommandations d'orientation aux pays entreprenant des études Fournir des éléments d'information pour l'examen analytique	Améliorer la compréhension internationale et partager des expériences
Contributions	Rapports de base nationaux (préparés ou commandés par les autorités nationales) Notes (préparées par une équipe d'enquête externe) Ateliers et séminaires	<i>Des pays participant à l'étude thématique :</i> -- Rapports de base nationaux -- Notes par pays <i>Des autres pays :</i> -- Rapports de base nationaux <i>Autres contributions :</i>

		Ateliers et séminaires Rapports commandés Analyse des données
Ressources	<p>Les pays assumerait les coûts de la préparation de leur rapport national.</p> <p>Les pays prendraient en charge les coûts de la création de conseils consultatifs nationaux et de la participation à des ateliers et réunions internationaux.</p> <p>Les pays contribueraient au financement des coûts relatifs à la création d'un poste au titre du projet, afin de soutenir l'activité, et à la visite de l'équipe d'enquête externe aboutissant à la Note sur le pays.</p> <p>Le budget de l'OCDE couvrirait les coûts portant sur l'administration générale, la liaison entre le Secrétariat et les pays, les études commandées, l'analyse des données, de la participation du Secrétariat aux visites dans les pays, la préparation du rapport de synthèse final, et la diffusion.</p>	<p>Les pays assumerait les coûts de la préparation de leur rapport national.</p> <p>Les pays prendraient en charge les coûts de la création de conseils consultatifs nationaux et de la participation à des ateliers et réunions internationaux.</p> <p>Les pays contribueraient au financement des coûts relatifs à la création d'un poste au titre du projet, afin de soutenir l'activité.</p> <p>Le budget de l'OCDE couvrirait les coûts portant sur l'administration générale, la liaison entre le Secrétariat et les pays, les rapports commandés, la préparation du rapport de synthèse final, et la diffusion.</p>
Calendrier	Chaque étude par pays se déroulerait sur une période de 12 mois, comprenant la préparation du rapport de base national (6 à 9 mois), ainsi que la visite de l'équipe d'enquête et la préparation de la Note sur le pays (3 à 6 mois)	La préparation de chaque rapport de base national prendrait de 6 à 9 mois environ. La série complète des autres travaux se déroulerait sur une période de deux ans.

### Ateliers et diffusion

81. Afin de faciliter le partage de leçons et d'expériences entre les pays participants, il est proposé que deux ou trois ateliers accueillis par ces derniers soient organisés dans le cadre de l'activité. À l'occasion de chacune de ces réunions, une série de thèmes issus des rapports de base nationaux sera sélectionnée et fera l'objet d'un examen transnational approfondi. Les participants seront invités à exposer ces problèmes en les situant dans leur contexte national et à rendre compte de leur effet sur les interventions des pouvoirs publics. Il serait souhaitable qu'une petite délégation d'acteurs concernés, notamment des enseignants, représente chaque pays. Ces ateliers donneront aussi aux pays participants l'occasion d'échanger les perspectives et connaissances acquises au cours de la réalisation des sections correspondantes des rapports de base nationaux, tout en présentant des suggestions et des éclairages nouveaux. Outre les pays, des experts internationaux et les principales parties prenantes seront invités à contribuer au débat.

## **Visite des enquêteurs dans le pays**

82. Une équipe de cinq enquêteurs au plus (comprenant au moins un membre du Secrétariat) analysera le rapport de base national et les documents y afférents, et entreprendra par la suite une visite intensive d'étude de cas d'une durée approximative de dix jours. Les enquêteurs seront désignés en consultation avec les autorités nationales, afin de s'assurer qu'ils possèdent une expérience pertinente, au vu des principaux problèmes d'orientation se posant dans le pays concerné.

83. La visite d'étude, qui sera organisée par les autorités nationales en concertation avec le Secrétariat, aura pour but de donner à l'équipe d'enquête différentes perspectives sur la politique relative aux enseignants. Autant que possible, la visite comprendra des réunions avec de hauts fonctionnaires, des parents d'élèves, des chefs d'établissement, des syndicats enseignants, des formateurs des maîtres, des chercheurs, ainsi que des visites dans les écoles. Il ne s'agit pas d'avoir une vision globale de l'ensemble des enjeux liés à la politique concernant les enseignants, mais d'accumuler suffisamment d'informations et de connaissances, qui serviront à éclairer l'analyse et les recommandations sur les orientations.

84. À l'issue de la visite, l'équipe d'enquête préparera une brève Note sur le pays (de 30 à 40 pages environ) qui fournira, dans une perspective internationale, des réflexions sur certaines questions et mesures intéressant la politique relative aux enseignants dans le pays concerné.

## **Rapports commandés**

85. L'activité sera enrichie par des rapports spécialement commandés pour traiter des thèmes qui, autrement, ne seraient pas abordés dans l'étude thématique nationale, ni dans les volets analytiques. Il devrait être possible d'envisager de commander environ quatre rapports, dont certains conjointement avec d'autres travaux sur les enseignants entrepris au sein de l'OCDE ou par d'autres organisations internationales. Les thèmes suivants pourraient notamment être étudiés :

- Relation entre les cycles économiques, et l'offre et la demande d'enseignants;
- Exploitation des connaissances tirées d'autres secteurs (réforme de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé) pour la politique relative aux enseignants;
- Scénarios futurs pour attirer, retenir et former les enseignants dans le cadre de divers modèles ou visions de l'avenir;
- Statut des enseignants, perceptions et évolution des rôles;
- Recrutement et rétention des professeurs de mathématiques et de sciences;
- Attirer et retenir des enseignants de qualité dans les écoles et les régions défavorisées;
- Mobilité internationale des enseignants;
- Analyse des facteurs relatifs aux enseignants dans les résultats des élèves et connaissances tirées de l'étude PISA, et
- Le marché de la prestation d'enseignement professionnel.



## **Analyse des données**

86. Le Secrétariat recueillera et analysera des données destinées à améliorer la compréhension internationale des principales tendances de la demande et de l'offre d'enseignants, les facteurs concourant à attirer et à retenir les enseignants de qualité, et le rapport entre les facteurs intéressant les enseignants et la performance des élèves. Certaines de ces statistiques proviendront des pays participant à l'activité. On trouvera à l'Annexe 2 un exposé succinct des données qui seront rassemblées. Les autres analyses reposeront sur les données que détient déjà l'OCDE, notamment celles qui ont été recueillies dans le cadre du projet INES aux fins de la publication intitulée *Regards sur l'éducation*, ainsi que les données sur les résultats obtenus par les élèves de quinze ans, rassemblées dans le cadre de l'étude PISA réalisée en l'an 2000. L'activité aura notamment pour but de relever les lacunes de l'information, ce qui contribuera à orienter les futurs travaux d'élaboration de données. Une étroite collaboration avec le projet INES sera assurée à cet égard. Les pays trouveront peut-être utile de nommer un Coordinateur des données, qui sera chargé d'assurer la liaison avec le Secrétariat à propos de cet aspect de l'activité.

## **CALENDRIER**

87. Plusieurs grands événements se sont produits jusqu'à présent : la discussion du Comité de l'éducation en novembre 2001, la réunion d'experts et de décideurs en janvier 2002, la réunion des représentants des pays en mars 2002, et les discussions du Comité de l'éducation en mars 2002. Des entretiens seront menés avec chacun des pays en vue de déterminer leurs besoins particuliers ayant trait au calendrier.

### **Avril 2002**

Les pays confirment leur intention de participer au volet analytique et au volet d'étude thématique nationale.

Le travail commence sur les rapports de base nationaux.

Commande des rapports d'experts-conseils.

### **Juin 2002**

Atelier 1 accueilli par un pays, dans le but d'évaluer l'état d'avancement des rapports de base nationaux et de discuter des prochaines étapes.

## **Juillet-décembre 2002**

Début des visites pour les pays participant au volet d'étude thématique. Une équipe d'enquête se rendra dans chacun des pays participants pour une durée d'une dizaine de jours. Le calendrier des visites sera établi en consultation avec les pays participants.

## **Octobre 2002**

Présentation du rapport sur l'état d'avancement des travaux au Comité de l'éducation.

## **2003**

### **Janvier-juin 2003**

Atelier 2 accueilli par un pays (janvier) pour orienter la discussion sur une série de grands enjeux fondamentaux (attirer et former les enseignants), examiner certains rapports commandés sur ces thèmes, les conséquences pour l'action des pouvoirs publics et les leçons tirées des expériences des pays. Poursuite des visites dans les pays.

### **Mars 2003**

Rapport sur l'état d'avancement des travaux et présentation des grandes lignes du rapport final au Comité de l'éducation.

Les visites dans les pays se poursuivront en 2003. À partir de leurs visites sur le terrain, les équipes d'enquête élaboreront des notes sur chaque pays.

Atelier 3 accueilli par un pays (juin) : grands enjeux à débattre (recruter et retenir les enseignants), leçons tirées et conséquences pour l'action des pouvoirs publics.

### **Octobre 2003**

Projet de rapport de synthèse présenté au Comité de l'éducation

Planification des activités de diffusion.

### **Mars 2004**

Rapport de synthèse final présenté au Comité de l'éducation.

Lancement des activités de diffusion.

## PROCHAINES ETAPES

88. Les mesures suivantes seront prises au cours des prochains mois, afin d'exécuter l'activité :

- Les pays confirment, d'ici le 5 avril, leur intention de participer aux volets d'étude thématique nationale et d'examen analytique des travaux, ou simplement au volet d'examen analytique
- Les pays participants nomment un Coordinateur national
- Les pays participants établissent s'ils le souhaitent un Comité consultatif national
- Les pays participants entament la préparation des rapports de base nationaux
- Le Secrétariat confirme le calendrier et les coûts, pour les pays prenant part au volet d'étude thématique nationale
- Le Secrétariat commande les rapports documentaires pertinents
- Le Secrétariat désigne des enquêteurs externes potentiels, sous réserve de consultation avec les pays participant au volet d'étude thématique nationale
- Tenue du premier atelier accueilli par un pays.

## BIBLIOGRAPHIE

OCDE, 1990, *L'enseignant aujourd'hui. Fonctions, statut, politiques*, Paris.

OCDE, 1992, *Une éducation et une formation de qualité pour tous*, Paris.

OCDE, 1994, *La qualité de l'enseignement*, CERI, Paris.

OCDE, 1998, *Staying Ahead: In-service Training and Teacher Professional Development*, CERI, Paris.

OCDE, 2000, *Learning to Bridge the Digital Divide*, CERI, Paris.

OCDE, 2001a, *Regards sur l'éducation. Les indicateurs de l'OCDE*, Paris.

OCDE, 2001b, «Quel avenir pour l'école ?», *Analyse des politiques d'éducation*, chap. 5, Paris.

OCDE, 2001c, *L'école de demain : quel avenir pour nos écoles ?* CERI, Paris.

OCDE, 2001d, *L'école de demain. Les nouvelles technologies à l'école : apprendre à changer*, CERI, Paris.

OCDE, 2001e, *Cyberformation : les enjeux du partenariat*, CERI, Paris.

OCDE / UNESCO, 2001, *Teachers for Tomorrow's Schools: Analysis of the World Education Indicators*, Paris.

## ANNEXE 1 : DIRECTIVES POUR LES RAPPORTS DE BASE NATIONAUX

### Objectifs du rapport de base national

89. L'activité utilise un cadre comparatif pour : i) améliorer la compréhension internationale des facteurs déterminant les moyens d'attirer, recruter, retenir et former des enseignants de qualité, et ii) mettre en évidence des mesures publiques envisageables, efficaces par rapport aux coûts, ainsi que les conditions propices à leur succès. Les rapports de base nationaux (RBN) constituent un élément vital de l'activité. Ils fourniront une analyse approfondie du contexte, des principaux facteurs et des moyens d'action adoptés par les pouvoirs publics dans chaque pays.

90. Le RBN s'adresse à quatre publics principaux :

- Le Secrétariat et les autres pays participant à l'activité, qu'il aidera à échanger des expériences et à fournir de la documentation destinée au rapport de synthèse final;
- L'équipe d'enquêteurs externes qui se rendra dans le pays (dans le cas des pays participant au volet d'étude thématique nationale) – le RBN facilitera l'identification des thèmes et politiques à examiner, et des consultations à tenir;
- Les parties intéressées par les questions touchant la politique relative aux enseignants dans le pays concerné – le RBN peut être un important moyen d'attirer l'attention nationale sur les grands thèmes méritant d'être abordés ainsi que sur les interventions des pouvoirs publics;
- Ceux qui s'intéressent aux enjeux de la politique relative aux enseignants au niveau international et dans d'autres pays – tous les RBN seront mis sur le site web de l'OCDE et leur publication sera largement annoncée.

91. Pour remplir ces objectifs et atteindre les publics visés, chaque RBN devra être un document cohérent et complet en soi, et non pas simplement une série de réponses à des questions. Pour optimiser les échanges de connaissances entre les pays, il faudra le préparer selon un cadre commun et le rédiger dans un style accessible.

### Longueur

92. Le texte du RBN devra avoir une longueur approximative de 60 pages à simple interligne. Un complément d'information peut être annexé sous forme de tableaux, graphiques, diagrammes ou extraits tirés d'autres documents.

### Langue

93. Le RBN devra être publié en anglais ou en français.

## **Format**

94. Le RBN devra être fourni sous forme électronique, afin de pouvoir être mis sur le site web de l'OCDE (les détails sur le format seront communiqués séparément).

## **Calendrier**

95. On estime que la réalisation de chacun des RBN s'étalera sur 6 à 9 mois. Les pays participant au volet d'étude thématique nationale devront avoir terminé le rapport un mois avant la visite de l'équipe d'enquête. Les auteurs seront invités à préparer un plan d'ensemble de 5 pages, au début des travaux, et à envoyer leurs ébauches au Secrétariat, au cours du processus de rédaction. Il est par ailleurs prévu de tenir des ateliers accueillis par les pays, dans le but d'examiner l'état d'avancement des RBN ainsi que les questions qui se posent. Le Secrétariat établira un calendrier détaillé en concertation avec les autorités nationales.

## **Processus de préparation du rapport**

96. Les autorités nationales détermineront le processus de commande et de suivi de la préparation du RBN. Dans la plupart des activités de ce type organisées par l'OCDE, les autorités nationales confient la préparation du rapport à un organisme de recherche ou à un universitaire. Le Coordinateur national sera chargé de veiller à ce que le rapport de base national soit réalisé dans les délais impartis. Un Comité consultatif national composé des principaux groupes de parties intéressées peut largement contribuer à la prise en compte de perspectives diverses dans le rapport. Lorsqu'un pays décide de ne pas constituer de CCN, il faudra mettre en place d'autres mécanismes assurant que le rapport de base national reflète bien les opinions et les points de vue des différents groupes d'acteurs concernés par la politique relative aux enseignants.

97. Outre le RBN qui synthétisera des informations provenant d'études, de bases de données et de documents officiels, il serait par ailleurs utile de recourir à des entretiens, ou à des discussions de groupes témoins, auxquels participeraient des personnages et des groupes clés intéressés par la politique relative aux enseignants. Ces débats pourraient réunir de hauts fonctionnaires, des syndicats enseignants, d'autres organismes professionnels d'enseignants, des chercheurs, des chefs d'établissement, des associations patronales, des enseignants, d'anciens professeurs, des maîtres stagiaires, et des associations de parents d'élèves. Le rapport sera également enrichi et nourri par des citations de ces groupes et individus, et des illustrations des points de divergence.

98. Il se peut que les auteurs souhaitent effectuer des renvois à des rapports nationaux ou publiés par l'OCDE. De telles références doivent s'accompagner d'un bref résumé de l'information ou de l'analyse concernée. À titre complémentaire, il pourrait aussi être utile d'annexer au rapport des extraits et des résultats de l'étude correspondante. Il conviendra également de fournir une bibliographie détaillée.

99. Il y a lieu de fournir des données statistiques et autres pour étayer et illustrer la description du système scolaire et du corps enseignant, ainsi que l'analyse des tendances, évolutions, relations causales et effets sur les politiques. Lorsque des données sont fournies, elles doivent s'accompagner de brèves notes précisant les concepts et les termes employés, ainsi que la méthodologie utilisée pour la collecte des données. On indiquera, le cas échéant, l'absence de telles statistiques, puisque l'activité a notamment pour objectif de cerner des priorités futures de recherche et de collecte de données.

100. Dans la mesure du possible, les données communiquées et l'analyse des évolutions et des thèmes devront être ventilées par type d'établissement et d'enseignant (niveau élémentaire ou secondaire, secteur public ou privé, compétences dans telle ou telle matière, etc.).

### **Communication de données supplémentaires**

101. Outre l'information statistique figurant dans le RBN à l'appui du texte, le Secrétariat demandera également aux pays participants de lui fournir certaines données sur les enseignants, sous une forme standardisée. Elles compléteront celles que détient déjà l'OCDE et seront utilisées par le Secrétariat dans le volet analytique de l'activité. On trouvera à l'Annexe 2 le type de données qui seront sollicitées. Les pays trouveront peut-être utile de nommer un Coordinateur des données, chargé d'assurer la liaison avec le Secrétariat. La communication de ces données sera organisée avec les pays, indépendamment de la préparation du RBN. Ces derniers seront toutefois libres d'utiliser ces données comme bon leur semble dans le RBN.

### **Questions d'orientation pour le rapport**

102. Les questions énoncées ci-après visent à obtenir de chaque pays une vision dynamique et critique des enjeux de la politique relative aux enseignants. Le regroupement des questions a pour but d'assurer une structure commune à chaque RBN. Loin d'être directives, ces questions visent à produire des analyses et des débats cohérents, qui abordent les grands enjeux de l'action des pouvoirs publics.

103. En raison de la diversité des contextes et des situations, certains thèmes peuvent paraître plus ou moins pertinents, ou être appréhendés de façon différente selon les pays. Bien que ces nuances et ces différences d'attitude constituent l'un des principaux intérêts du projet, l'activité doit reposer sur une liste commune de questions, à laquelle répondront tous les pays participants. Il est toutefois admis que ces derniers souhaiteront peut-être combiner, reformuler ou élargir certaines questions, au regard de leur situation nationale. Il est absolument indispensable que les enjeux sous-tendant les questions soient analysés dans chaque RBN.

### **Structure du rapport de base national**

104. La structure suivante est proposée.

*Table des matières*

*Liste des tableaux et graphiques*

*Résumé analytique*

1. *Contexte national (environ 15 pages)*
2. *Le système scolaire et le corps enseignant (environ 15 pages)*
3. *Attirer des individus capables dans la profession enseignante (environ 10 pages)*
4. *Former, perfectionner et certifier les enseignants (environ 10 pages)*
5. *Recruter, sélectionner et affecter les enseignants (environ 10 pages)*

## 6. Retenir des enseignants de qualité (environ 10 pages)

### Bibliographie

### Annexes

#### **Section 1 : Contexte national (environ 5 pages)**

*Cette section se propose d'étudier les grandes évolutions politiques, démographiques, économiques, sociales et culturelles qui pèsent sur les défis lancés au système scolaire et au corps enseignant. Elle vise à cerner le contexte de l'examen plus détaillé qui figurera dans les sections suivantes. Elle sera également importante pour aider les lecteurs étrangers et faciliter l'analyse comparative. Le contenu doit donc être succinct et clairement exposé. Plusieurs questions ne permettront vraisemblablement pas de relever des indications probantes, ou risquent de susciter des opinions divergentes parmi les principaux acteurs concernés. Dans ce cas, la section doit indiquer les domaines dans lesquels les données sont lacunaires, ou l'éventail des points de vue exprimés par les parties intéressées.*

- Décrire les évolutions et priorités politiques qui se répercutent sur les écoles et les enseignants. Quelles sont les principaux objectifs que s'efforcent d'atteindre les pouvoirs publics dans les écoles?
- Quelles sont les grandes tendances démographiques, en termes de nombres, de structure d'âge et de diversité culturelle, qui ont des conséquences sur les écoles et les enseignants?
- Présenter les principales tendances de l'économie et du marché du travail qui retentissent sur les écoles et les enseignants.
- Résumer les principales tendances en matière de disponibilité de ressources publiques et privées pour l'éducation.
- De quelle manière le public perçoit-il en règle générale le rôle des écoles, la qualité de l'éducation et le statut des enseignants?

#### **Section 2 : Le système scolaire et le corps enseignant (environ 15 pages)**

*La présente section a pour but de dégager les principales caractéristiques du système scolaire et du corps enseignant, en les rattachant au thème central de l'activité. Cette section fournira une bonne partie des éléments d'information auxquels renverront les sections 3 à 6.*

- Exposer les principales caractéristiques du système scolaire – le type et le nombre d'établissements, la structure de leur gestion (les niveaux d'administration qui interviennent et l'étendue de la prestation publique ou privée), et la répartition des effectifs d'élèves par niveau d'établissement (primaire et secondaire), par type de programme (p. ex. enseignement secondaire général et professionnel) et par secteur (public et privé), en prêtant une attention particulière aux grandes réformes récemment entreprises ou proposées.
- Au sein du système scolaire public, quelle est la division des responsabilités entre les différents niveaux d'administration, les établissements individuels et les enseignants, en ce qui concerne le financement, l'élaboration des programmes d'études, l'emploi des enseignants, la sélection des maîtres par les établissements, l'évaluation, la promotion, le renvoi ou le licenciement des professeurs, et la



responsabilisation des établissements? A-t-on récemment engagé de grandes réformes dans ces domaines, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons?

- En quoi le secteur privé diffère-t-il dans certains de ces domaines?
- Quel est le nombre d’enseignants employés par niveau d’établissement, par type de programme et par secteur, et quelles sont les principales tendances relatives à ce nombre qui ont été constatées depuis dix ans?
- Quelles sont les principales tendances qui se dégagent depuis dix ans à propos des catégories d’employés autres que les enseignants qui travaillent dans les écoles?
- Quels sont les indicateurs utilisés pour déceler les pénuries d’enseignants dans les écoles? Pour quels types d’enseignants ces pénuries paraissent-elles les plus graves ou sont-elles prévues?
- Quelles sont les organisations qui interviennent dans l’élaboration des politiques relatives aux enseignants? Existe-t-il des cadres efficaces pour promouvoir un dialogue et une action concertée parmi les principaux acteurs intéressés?
- Combien de syndicats enseignants existe-t-il et comment sont-ils structurés? Quel est le taux de syndicalisation des enseignants par type d’établissement et par secteur? Quels étaient les principaux enjeux de la dernière série de négociations entre les employeurs et les syndicats des enseignants? Quelle en a été l’issue?

#### *Directives générales pour les sections 3 à 6*

*Les prochaines sections visent à identifier les principales difficultés que rencontre votre pays pour attirer des individus capables dans l’enseignement (Section 3), former, perfectionner et certifier les enseignants (Section 4), recruter, sélectionner et affecter les enseignants (Section 5), et retenir des enseignants de qualité dans les écoles (Section 6), ainsi que les mesures appliquées ou envisagées par les pouvoirs publics. Votre pays est prié de fournir des informations sur les récentes tendances et évolutions, afin d’aider les lecteurs étrangers et de faciliter l’analyse comparative. Chaque section doit par ailleurs résumer toute information permettant de cerner les principaux facteurs de causalité, dans le domaine concerné, ainsi que l’effet des mesures adoptées par les pouvoirs publics. Il serait en outre utile de faire ressortir les principales lacunes constatées dans les données concernant ces aspects de la politique relative aux enseignants.*

*Plusieurs questions dans chacune des sections sollicitent des opinions ou des appréciations sur des thèmes qui ne permettront vraisemblablement pas de relever des indications probantes, ou susciteront sans doute des opinions divergentes parmi les principaux acteurs concernés. Dans ce cas, le rapport doit indiquer l’éventail des points de vue exprimés par les parties intéressées, ainsi que les principaux sujets de controverse.*

*Les questions dans chacune des sections visent à dégager les grands problèmes qui se posent à votre pays. Le rapport doit se concentrer sur les questions qui sont les plus pertinentes pour votre pays, ou qui font intervenir des enjeux hautement prioritaires. La longueur des sous-sections est donnée à titre purement indicatif. Il est toutefois suggéré que la longueur totale de chacune des sections ne dépasse pas environ 10 pages.*

## **Section 3 : Attirer des individus capables dans la profession enseignante (environ 10 pages)**

### ***3.1 Identification des principaux domaines de préoccupation des pouvoirs publics***

- L'attrait de l'enseignement est-il considéré comme un important domaine de préoccupation? À quels égards?

### ***3.2 Données, tendances et facteurs***

- Quelles sont les principales voies d'accès ou de retour à la profession? Existe-t-il de grandes tendances associées à la proportion d'individus suivant divers parcours pour entrer dans la profession? Ces itinéraires ont-ils subi des changements majeurs au cours des dernières années, ou est-il envisagé de les modifier? Le cas échéant, quels sont les facteurs d'explication?
- Comment le nombre total d'inscriptions dans les cycles de formation à l'enseignement et les caractéristiques de ces étudiants ont-ils évolué au cours des dix dernières années, selon i) le sexe, ii) l'âge, iii) l'origine ethnique; iv) le milieu socio-économique, et v) le niveau d'études atteint? Comment expliquer ces tendances? Existe-t-il des données sur les principales raisons pour lesquelles des étudiants décident de s'inscrire à un cursus de formation à l'enseignement?
- Quelle est la proportion des individus qualifiés pour enseigner qui accède à la profession? Existe-t-il de grandes tendances à cet égard? Peut-on savoir, par certains indices, si les primo-entrants considèrent l'enseignement comme une carrière de toute une vie ou de courte durée, et quelles sont les raisons de ces opinions?
- Comment les salaires de départ, les avantages financiers et autres, et les conditions de travail des enseignants se comparent-ils à ceux d'autres métiers, dans le secteur public et privé, pour lesquels le niveau de qualifications est grosso modo semblable? Comment les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail se comparent-ils au bout de cinq et dix ans de carrière? Quelles sont les principales tendances de ces écarts relatifs observées depuis dix ans? Certains signes montrent-ils que les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail influent sur la décision d'entrer dans l'enseignement?
- A-t-on relevé des données sur le nombre et le type des anciens professeurs qui retournent dans l'enseignement, l'âge auquel ils y reviennent en général et les facteurs intervenant dans leur décision?

### ***3.3 Initiatives prises par les pouvoirs publics et effets constatés***

- Quelles initiatives a-t-on engagées ou prévues afin d'améliorer l'attrait de l'enseignement pour les primo-entrants éventuels, ou les anciens professeurs souhaitant reprendre du service? Lorsque des mesures ont été appliquées, quels sont leur coût et les signes de leurs effets? Si les conséquences ont été inférieures ou supérieures aux prévisions, comment s'expliquent-elles?
- Votre pays s'efforce-t-il d'attirer des enseignants à l'étranger? Le cas échéant, quelles mesures précises a-t-on adoptées pour atteindre cet objectif? Quelle est l'ampleur de ce recrutement et quelles en sont les conséquences pour la profession enseignante?

- Quelles sont les questions qui figurent au premier rang de l'élaboration future de mesures visant à attirer des individus capables dans la profession? Quelles sont les opinions probables des principaux groupes d'acteurs concernés sur ces questions prioritaires et sur les interventions envisageables par les pouvoirs publics?

## **Section 4 : Former, perfectionner et certifier les enseignants (environ 10 pages)**

### **4.1 Identification des principaux domaines de préoccupation des pouvoirs publics**

- Existe-t-il de grands domaines de préoccupation à propos de la formation, du perfectionnement et de la certification des enseignants? À quels égards?

### **4.2 Données, tendances et facteurs**

- Quelles sont les principales qualifications exigées des enseignants? A-t-on récemment amorcé de grandes réformes dans ce domaine, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons ? En quoi le système scolaire privé diffère-t-il sur ce plan ?
- Exposer la structure de la formation initiale des enseignants – le type d'établissement, le financement, les conditions d'accès, la durée du cursus, l'importance de l'expérience acquise en établissement, les conditions d'obtention du diplôme, et le rôle joué par les employeurs et les syndicats des enseignants dans la définition du contenu du cursus ou de la certification. A-t-on récemment engagé d'importantes réformes dans ce domaine, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons?
- Existe-t-il des dispositions spéciales en matière d'éducation ou de formation, à l'intention des professionnels chevronnés provenant d'autres domaines qui veulent se reconverter dans l'enseignement, les anciens professeurs souhaitant réintégrer la profession, les maîtres en exercice désireux de se recycler dans des matières en proie à une pénurie, ou les assistants pédagogiques qui aspirent à une promotion? Quelle est l'ampleur de ces dispositifs et a-t-on relevé des indices de leur efficacité?
- Existe-t-il un programme spécial d'aide ou de stages de formation à l'intention des enseignants en début de carrière? Le cas échéant, comment fonctionne ce dispositif et quels sont les signes témoignant de ses effets?
- Quels modes et cycles de perfectionnement existe-t-il pour les enseignants? Qui détermine le mode de formation continue dont ils ont besoin? Comment évalue-t-on l'efficacité de ces programmes? Y a-t-il une articulation formelle entre les cycles de perfectionnement et le maintien du certificat d'aptitude à l'enseignement, les hausses de salaire et les itinéraires professionnels? Quels sont les faits démontrant l'incidence de cette articulation sur la performance des enseignants?

### **4.3 Initiatives prises par les pouvoirs publics et effets constatés**

- Quelles mesures a-t-on prises ou prévues pour améliorer la formation, le perfectionnement professionnel ou les modalités de certification des enseignants? Lorsque des mesures ont été adoptées, quels ont été leur coût et les signes de leurs effets? Si les conséquences ont été inférieures ou supérieures aux prévisions, comment s'expliquent-elles?

- Quelles sont les questions qui figurent au premier rang de l'élaboration future de mesures visant à former, perfectionner et certifier les enseignants? Quelles sont les opinions probables des principaux groupes d'acteurs concernés sur ces questions prioritaires et sur les interventions envisageables par les pouvoirs publics?

## **Section 5 : Recruter, sélectionner et affecter les enseignants (environ 10 pages)**

### **5.1 Identification des principaux domaines de préoccupation des pouvoirs publics**

- Existe-t-il de grands domaines de préoccupation à propos du recrutement, de la sélection et de l'affectation des enseignants? À quels égards?

### **5.2 Données, tendances et facteurs**

- Comment détermine-t-on les vacances de postes d'enseignants, de quelle manière invite-t-on les candidatures et sélectionne-t-on les postulants retenus? Existe-t-il une période de probation? A-t-on récemment amorcé de grandes réformes dans ces domaines, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons?
- Comment les enseignants venant d'acquérir leurs qualifications professionnelles obtiennent-ils en général leur premier poste?
- Quels sont les conditions d'emploi des enseignants – contrats à durée déterminée, titularisation, etc.? Quelles sont les dispositions prévues pour obtenir la titularisation? A-t-on récemment entrepris des réformes importantes dans ces domaines, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons?
- Les enseignants sont-ils affectés à un établissement ou postulent-ils? Cette situation varie-t-elle selon le type de poste et l'échelon atteint dans la carrière? Comment le système assure-t-il une répartition équitable des enseignants parmi les établissements? A-t-on récemment engagé de grandes réformes dans ces domaines, ou en prévoit-on, et pour quelles raisons?

### **5.3 Initiatives prises par les pouvoirs publics et effets constatés**

- A-t-on adopté de nouvelles politiques concernant l'accès à l'enseignements (modification ou levée des exigences en matière de formation des enseignants, octroi de licences à titre probatoire, etc.)? Le cas échéant, quel a été l'effet de ces mesures?
- Quelles initiatives a-t-on prises ou prévues pour améliorer le recrutement, la sélection ou les modalités d'affectation des enseignants? Lorsque des mesures ont été appliquées, quels ont été leur coût et les signes de leurs effets? Si ces conséquences ont été inférieures ou supérieures aux prévisions, comment s'expliquent-elles?
- Quelles sont les questions qui figurent au premier rang de l'élaboration future de mesures visant à recruter, sélectionner et affecter les enseignants? Quelles sont les opinions probables des principaux groupes d'acteurs concernés sur ces questions prioritaires et sur les interventions envisageables par les pouvoirs publics?

## **Section 6 : Retenir des enseignants de qualité dans les établissements (environ 10 pages)**

### **6.1 Identification des principaux domaines de préoccupation des pouvoirs publics**

- Existe-t-il de grands domaines de préoccupation à propos du maintien en poste d'enseignants de qualité dans les établissements? À quels égards?

### **6.2 Données, tendances et facteurs**

- Résumer les données portant sur le nombre d'enseignants qui quittent chaque année la profession – si possible selon l'âge, l'ancienneté accumulée dans l'enseignement, le sexe, la matière, les motifs invoqués et la destination. Les professeurs quittent-ils davantage certains types d'écoles ou de régions, ou partent-ils à certains stades de leur carrière? Peut-on dégager de grandes tendances dans ces domaines ainsi que des indices sur les facteurs qui interviennent?
- Quel est en moyenne le nombre d'absences annuelles des enseignants? L'absentéisme est-il davantage le fait de certains professeurs ou établissements? Quelles sont les grandes tendances relatives à l'absentéisme parmi les enseignants?
- De quels types de congés les enseignants disposent-ils? Quel est le nombre actuel des professeurs bénéficiant de diverses formes de congés et quand sont-ils censés reprendre leurs fonctions? Existe-t-il des dispositions spéciales pour les congés dus au stress? Quelles sont les principales tendances et évolutions relatives aux congés des enseignants? A-t-on constaté l'intervention de certains facteurs?
- Quelle est la fréquence des évaluations des enseignants et des décisions portant sur le renouvellement des contrat de travail? Quels sont les règles et les critères applicables? Comment les enseignants inefficaces sont-ils repérés? Qu'advient-il d'eux? Quelles réformes a-t-on engagées ou prévues dans ces domaines? Quelles sont les raisons invoquées?
- Quelles sont les perspectives de promotion et de diversification de la carrière qui existent et quelle est la proportion des enseignants d'âge divers qui obtiennent une promotion chaque année? Hormis les promotions, quels sont les autres moyens utilisés pour reconnaître et récompenser la performance des enseignants? Quels sont les règles et les critères régissant la promotion et la reconnaissance des professeurs? Quelles réformes a-t-on entreprises ou prévues dans ces domaines? Quelles sont les raisons invoquées?
- Quelle est la structure de la grille salariale des enseignants et comment le passage d'un échelon à l'autre est-il déterminé? La rémunération des professeurs est-elle fonction de la performance? A-t-on engagé ou prévu des réformes dans ces domaines? Quelles sont les raisons citées?
- Quels sont les usages actuels en ce qui concerne l'effectif des classes, la charge d'enseignement et la disponibilité d'autres professionnels ou de personnel auxiliaire dans les établissements? Comment ces usages et ces ressources sont-ils déterminés? Des changements ont-ils été apportés ou prévus dans ces domaines? Quelles sont les raisons signalées?
- Dans quelle mesure la sécurité des établissements et des personnes, ainsi que la discipline des élèves sont-ils considérés par les enseignants comme des facteurs importants, qui ont des répercussions sur les conditions de travail? Quelles mesures a-t-on prises pour améliorer la sécurité et réduire autant que possible les problèmes de discipline?

- Quelles sont les perspectives de détachement ou de congé permettant aux professeurs de travailler dans d'autres domaines éducatifs, ou en dehors de l'enseignement? Des faits démontrent-ils une incidence de tels mécanismes sur l'épanouissement professionnel et la rétention des maîtres?
- Quel est l'âge habituel de la retraite pour les enseignants? Des modifications aux conditions régissant les retraites ont-elles été apportées ou prévues? Quelles sont les raisons invoquées?

### ***6.3 Initiatives prises par les pouvoirs publics et effets constatés***

- Quelles mesures a-t-on prises ou prévues pour mieux retenir les enseignants de qualité ? Lorsque des mesures ont été adoptées, quels ont été leur coût et les signes de leurs effets? Si ces conséquences ont été inférieures ou supérieures aux prévisions, comment s'expliquent-elles?
- Quelles sont les questions qui figurent au premier rang de l'élaboration future de mesures visant à retenir des enseignants de qualité dans la profession? Quelles sont les opinions probables des principaux groupes d'acteurs concernés sur ces questions prioritaires et sur les interventions envisageables par les pouvoirs publics?

## ANNEXE 2 : COMMUNICATION DES DONNEES

### Introduction

105. Dans la préparation du rapport de synthèse final, le Secrétariat utilisera les données spécifiques communiquées par les pays participants, qui viendront s'ajouter aux informations contenues dans les rapports de base nationaux. Ces données permettront d'effectuer une analyse transnationale des caractéristiques du corps enseignant, des flux d'entrée et de sortie de la profession, ainsi que des facteurs agissant sur l'offre et la demande.

106. Une partie des données nécessaires à ce travail analytique sont déjà détenues par l'OCDE, notamment celles qui lui ont été fournies dans le cadre du projet INES, aux fins de la publication intitulée *Regards sur l'éducation*. L'activité sur l'enseignement se concentrera uniquement sur l'obtention des données qui ne sont pas immédiatement disponibles.

107. Le présent document définit les principaux types de données qui seront sollicitées. On fournira ultérieurement de plus amples détails sur la forme des tableaux à utiliser, les années qui seront couvertes et les délais établis pour la communication des données. Les pays jugeront peut-être utile de nommer un Coordinateur des données, chargé d'assurer la liaison avec le Secrétariat.

108. Les pays seront libres d'utiliser comme bon leur semble ces données dans la préparation de leur rapport de base national.

109. Il est admis que toutes les données sollicitées ne seront pas disponibles dans les pays participants, ou qu'elles le seront sous une forme ne se prêtant pas aisément aux comparaisons internationales. Il importe toutefois de relever les lacunes de l'information, ce qui contribuera à orienter les futurs travaux d'élaboration de données.

### Caractéristiques du corps enseignant

110. Répartition des enseignants par origine ethnique; années d'expérience; régions du pays; type de commune; niveau de revenu moyen dans l'établissement; matière (principale discipline enseignée); domaine de spécialisation au niveau du premier cycle universitaire; diplôme le plus élevé obtenu; statut au regard de la certification; taux de participation à des activités de perfectionnement professionnel.

### Offre d'enseignants – Incitations

#### *Sources de l'offre*

111. Répartition en pourcentage des enseignants selon qu'ils sont : en exercice, primo-entrants ou de retour dans la profession; Répartition des enseignants de retour dans la profession selon la principale

activité exercée au cours de l'année précédente; Bassin de réserve d'enseignants qualifiés; Type d'activité pendant le séjour hors de l'enseignement; Proportion des maîtres qui ont enseigné pendant une certaine période et durée de celle-ci; Séjour hors de l'enseignement pour ceux qui y reviennent; Raisons du retour dans l'enseignement; Raisons du non-retour dans l'enseignement pour ceux qui sont des enseignants certifiés; Données rétrospectives permettant de suivre à rebours les nouvelles recrues issues du bassin de réserve, pour étudier leurs antécédents de carrière, avant d'entrer ou de revenir dans la profession; Nouveaux enseignants certifiés, récents diplômés des instituts de formation des maîtres; Offre potentielle de récents diplômés; Pourcentage d'étudiants suivant une formation de maître; Proportion qui a postulé; Proportion qui réintègre l'enseignement; Raisons de l'entrée (ou non) dans la profession; Enseignants titulaires d'une certification accélérée ou parallèle; Professeurs des établissements privés.

### ***Flux de sortie de la profession enseignante***

Taux de départ en cours de carrière ou taux de rétention; Caractéristiques des partants; Motifs de départ de la profession enseignante; Motifs d'insatisfaction; Principales activités des partants au cours de l'année suivante.

### ***Incitations***

Avantages pécuniaires hors salaire; Barèmes salariaux différenciés; Avantages non pécuniaires (jours de congés, assurance médicale, cotisations de retraite, assurance-vie, droits de scolarité pour les enfants, frais de transport, repas, logement, ou prise en charge des enfants).

### **Recrutement et sélection des enseignants**

Nombre de postes «difficiles à pourvoir»; Proportion de postes «non attribués»; Proportion de postes occupés par des enseignants non titulaires d'un diplôme normal d'enseignement; Ratio du nombre de candidats par poste vacant dans l'enseignement; Proportion d'enseignants donnant des cours dans une matière autre que celle qu'ils sont qualifiés à enseigner; Méthodes utilisées pour doter les postes «difficiles à pourvoir».