



POLITIQUE ENSEIGNANTE MADAGASCAR

28 novembre 2017

Liste des Acronymes	6
Préface	8
Résumé exécutif	9
Introduction générale	13
CHAPITRE 1 : Le contexte	16
1.1 Un point démographie	16
1.2 Un point finance	16
1.3 Un point éducation	17
1.4 Les orientations stratégiques ministérielles telles que présentées dans le PSE	17
1.5 Les problématiques spécifiquement liées à la question enseignante : Un rapide état de lieux	19
1.5.1 Les enseignants du MEN	19
1.5.2 Les formateurs du MEETFP.....	26
1.5.3 Les enseignants du MESUPRES.....	27
Chapitre 2 : La vision stratégique	29
CHAPITRE 3 : Politique enseignante.....	34
3.1 Ministère Education Nationale	34
AXE 1 : Recrutement des enseignants.....	34
Objectif politique : Les postes d’enseignant sont ouverts en nombre adéquat et pourvus par des candidats ayant le profil exigé.....	34
Levier 1 : Assainir la gestion des effectifs.....	34
Levier 2 : Renforcer les outils de planification en complément de la carte scolaire.....	34
Levier 3 : Accroître les recrutements	34
Levier 4 : Mise à jour des textes réglementaires relatifs aux recrutement des enseignants.....	35
AXE 2 : Formation des enseignants.....	36
Objectif Politique : Tous les enseignants (publics comme privés) sont préparés au métier	36
Levier 5 : Recomposer les stratégies de formation initiale et continue.....	37
AXE 3 : Déploiement des enseignants.....	52
Objectif : Des enseignants qualifiés sur l’ensemble du territoire	52
Levier 6 : Une déconcentration de la gestion des enseignants.....	52
Levier 7 : Des outils de gestion disponibles.....	53
Levier 8 : Une politique de (re)déploiement	54
AXE 4 : Structure et parcours de carrière	55
Objectif : Des enseignants qui peuvent évoluer professionnellement.....	55
Levier 9 : Mettre en place un édifice statutaire clair et cohérent.....	55
Levier 10 : Mettre en place un parcours certifiant en lien avec l’évolution de carrière	56
Levier 11 : Rétablir un système d’évaluation permettant l’avancement de carrière	57
AXE 5 : Conditions d’emploi et de travail des enseignants	58
Objectif : Les enseignants travaillent dans de bonnes conditions de travail	58
Levier 12 : Doter les écoles et les classes d’équipements minimum	58
Levier 13 : Modifier le calendrier scolaire	60
AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants.....	60
Objectif : Des enseignants rémunérés équitablement et sans retard	60
Levier 14 : Assurer un versement de salaire et d’indemnité régulier et élaborer une politique salariale équitable pour les différents statuts d’enseignants publics et privés	61

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante	61
Objectif : Les enseignants partagent une compréhension commune des normes	61
Levier 15 : Elaborer et diffuser les normes liées à la profession.....	61
Levier 16 : Elaborer et diffuser les nouveaux curricula.....	62
Levier 17 : Réviser les obligations de services.....	63
AXE 8 : Redevabilité.....	64
Objectif : Tous les acteurs sont redevables de leur performance	64
Levier 18 : Renforcer la chaine d'encadrement pédagogique	64
Levier 19 : Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation.....	67
Levier 20 : Etendre et appliquer les mesures disciplinaires	68
AXE 9 : Gouvernance scolaire	69
Objectif : Une gouvernance renforcée au niveau de l'école	69
Levier 21 : Renforcer le rôle du chef d'établissement	69
3.2 Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.....	70
AXE 1 : Recrutement des formateurs	70
Objectif : Des formateurs en nombre suffisant	70
Levier 1 : Accroître les exigences pour entrer dans la profession.....	70
Levier 2 : Accroître les recrutements par un recours aux professionnels.....	70
Levier 3 : Disposer d'un outil de gestion permettant de mieux gérer les affectations.....	71
AXE 2 : Formation des formateurs et du personnel relevant du MEETFP	71
Objectif politique : Tous les formateurs préparés à l'exercice du métier	71
Levier 4 : Créer un nouvel institut de formation technico-pédagogique.....	71
AXE 3 : Déploiement des formateurs	73
Objectif politique : des formateurs qualifiés sur l'ensemble du territoire	73
Levier 5 : Disposer d'un outil de gestion	73
Levier 6 : Elaborer une politique de déploiement.....	73
AXE 4 : Structure et parcours de carrière	74
Objectif politique : des formateurs qui peuvent évoluer professionnellement.....	74
Levier 7 : Proposer une révision statutaire	74
Levier 8 : Mettre en place un dispositif d'évolution de carrière	75
AXE 5 : Condition d'emploi et de travail des formateurs.....	75
Objectif politique : Les formateurs travaillent dans des infrastructures rénovées	75
Levier 9 : Mise aux normes des établissements.....	75
AXE 6 : Gratification et rémunération des formateurs.....	76
Objectif politique : Les formateurs rémunérés équitablement et sans retard.....	76
Levier 10 : Assurer un versement régulier	76
Levier 11 : Récompenser les formateurs selon leurs performances.....	77
AXE 7 : Normes d'exercice de la profession.....	77
Objectif politique : Les formateurs partagent une compréhension commune des normes.....	77
Levier 12 : Elaborer et diffuser les référentiels métier / compétences du formateur	77
Levier 13 : Développer des nouveaux curricula centrés sur les compétences et les métiers requis par les secteurs modernes et traditionnels.....	77
AXE 8 : Redevabilité des formateurs.....	78
Objectif politique : Les formateurs sont redevables de leur performance	78
Levier 14 : Renforcer le suivi et l'encadrement.....	78
Levier 15 : Assurer un suivi de l'utilisation des outils pédagogiques fournis.....	79
AXE 9 : Gouvernance scolaire	79

Objectif politique : Les établissements de formation technique et professionnelle sont autonomes	79
Levier 16 : Accorder l'autonomie aux établissements	79
Levier 17 : Mettre en place un dispositif d'assurance qualité	79
3.3 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.....	80
AXE 1 : Recrutement des enseignants.....	80
Objectif : Des enseignants plus nombreux aux profils diversifiés	80
Levier 1 : Accroître les recrutements	80
Levier 2 : Prioriser les recrutements	82
Levier 3 : Recourir à des professionnels.....	83
Levier 4 : Renforcer les outils de planification	84
AXE 2 : Former d'excellents enseignants.....	85
Objectif : Une formation initiale renforcée et des enseignants formés à la pédagogie et à l'entrepreneuriat	85
Levier 5 : Consolider les Ecoles Doctorales.	85
Levier 6 : Améliorer les compétences pédagogiques.....	86
Levier 7 : Développer les capacités de recherche des enseignants-chercheurs	87
Levier 8 : Former le corps enseignant sur l'entrepreneuriat	88
Levier 9 : Contribuer à la formation du personnel enseignant et d'encadrement des sous-secteurs de l'éducation nationale et de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	89
AXE 3 : Déploiement des enseignants.....	90
Objectif : Une offre restructurée sur le territoire	90
Levier 10 : Repenser le déploiement des ENS.....	90
Levier 11 : Prioriser le recrutement dans certaines universités/filières	91
AXE 4 : Structure et parcours de carrière	91
Objectif : Des pratiques pédagogiques prise en compte	91
Levier 12 : Un nouveau statut	92
Levier 13 : Une prise en compte des pratiques pédagogiques et du travail d'encadrement des étudiants.....	92
AXE 5 : Conditions d'emplois et de travail.....	92
Objectif politique : Les enseignants chercheurs disposent des infrastructures et des équipements adaptés	92
Levier 14 : Améliorer les infrastructures	93
Levier 15 : Améliorer les taux d'encadrement	94
Levier 16 : Améliorer les conditions de recherche	94
AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants.....	96
Objectif : Reconnaître les excellents enseignants.....	96
Levier 17 : Récompenser les excellents enseignants	96
Levier 18 : Inciter la recherche	96
Levier 19 : Réviser le régime indemnitaire	97
AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante	97
Objectif : Les enseignants connaissent les normes d'exercice de la profession	97
Levier 20 : Réviser et mettre à disposition les différents référentiels et les programmes de formation.....	97
Levier 21 : Réviser les obligations de service	97
AXE 8 : Redevabilité des enseignants.....	98
Objectif : Des enseignants redevables de la qualité de leur enseignement.....	98

Levier 22 : Engager les étudiants et les collègues	98
AXE 9 : Gouvernance scolaire	99
Objectif : Des responsables d'établissements supérieurs garants de la qualité de l'enseignement	99
Levier 23 : Renforcer l'autonomie des établissements.....	99
Levier 24 : Renforcer les leaders dans leur responsabilité qualitative.....	99
Levier 25 : Mettre en place un système d'assurance qualité.....	100
CHAPITRE 4 : Mise en œuvre et pilotage.....	102
4.1 Mise en œuvre et challenges	102
4.1.1 MEN	103
4.1.2 MEETFP	116
4.1.3 MESUPRES	126
4.2 Pilotage	138
4.3 Indicateurs de suivi	140
4.3.1 MEN	140
4.3.2 MEETFP	141
4.3.3 MESUPRES	142

Liste des Acronymes

APC	Approche Par les Compétences
AQUEM	Amélioration de la Qualité de l'Éducation à Madagascar
AR	Ariary
CAE/EP	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement/Enseignement Primaire
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CAP	Centre d'Activités Préscolaires
CAP/EP	Certificat d'Aptitude Pédagogique/Enseignement Primaire
CELCO	Cellule de Coordination Sectorielle
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CIDST	Centre d'Information, de Documentation Scientifique et Technique
CISCO	Circonscription Scolaire
CNE	Conseil National de l'Éducation
CONSPED	Conseiller Pédagogique
COOCM	Cadre d'Orientation et d'Organisation du Curriculum Malagasy
CP	Conseiller Pédagogique
CPES	Conseiller Pédagogique en Enseignement Secondaire
CRINFP	Centre Régional de l'Institut National de Formation Pédagogique
DEA	Diplôme d'Étude Approfondie
DEF	Direction de l'Éducation Fondamentale
DEIPES	Direction de l'Encadrement et de l'Inspection Pédagogique de l'Enseignement Secondaire
DEIPEF	Direction de l'Encadrement et de l'Inspection Pédagogique de l'Éducation Fondamentale
DPE	Direction de la Planification de l'Éducation (MEN)
DREN	Direction Régionale de l'Éducation Nationale
EAH	Eau Assainissement Hygiène
ED	Ecole Doctorale
EEC	Espace d'Eveil Communautaire
EF	Éducation Fondamentale
ENF	Enseignant Non Fonctionnaire
ENS	Ecole Normale Supérieure
ENSET	Ecole Normale Supérieure pour l'Enseignement Technique
EPE	Équipe Pédagogique de l'Établissement
EPIE	Équipe Pédagogique Inter Établissement
ETFP/DC	Enseignement Technique et Formation Professionnelle/Développement des compétences
FEFFI	Farimbon' Ezaka ho Fahombiazan' ny Fanabeazana eny Ifotony (Partenariat pour le Développement Développement de l'Éducation à la Base)
FRAM	Fikambanan' ny Ray Aman-drenin' ny Mpianatra (Association de parents d'élèves)
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
INFOR	Institut de Formation
INFP	Institut National de Formation Pédagogique
IST	Institut Supérieur de Technologie
JP	Journée Pédagogique
LAPEN	Licence d'Aptitude Pédagogique de l'École Normale
LMD	Licence, Maîtrise, Doctorat
LTP	Lycée Technique et Professionnel

MAPEF	Madagascar Appui à l'Enseignement du et en Français
MAPEN	Master d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale
MC	Maître de Conférences
MEETFP	Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MESupReS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MFPTLS	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales
ODD	Objectif de Développement Durable
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN
PASSOBA	Programme d'Appui aux Services Sociaux de Base
PAUET	Programme d'Appui d'Urgence à l'Education pour Tous
PEC	Projet d'Etablissement Contractualisé
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Plan National de Développement
PNEFP	Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PNPSE	Plateforme Nationale pour le Pilotage du Secteur Education
PSE	Plan Sectoriel de l'Education
PTF	Partenaire Technique et Financier
RESEN	Rapport d'Etat du Système Educatif National
RQE	Référentiel Qualité des Etablissements
SIES	Service de l'Inspection et de l'Encadrement Scolaire
SIIGE	Système d'information Intégré pour la Gestion de l'Education
STD	Services Techniques Déconcentrés
TICE	Technologie de l'Information et de la Communication en Education
TNI	Tableau Numérique Interactif
UE	Unité d'Enseignement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
WASH	Water Sanitation and Hygiene
ZAP	Zone Administrative Pédagogique

Préface

Comme l'évoquait le Pôle de Dakar il y a quelques années (2009) la question enseignante, dans de très nombreux pays, a été traversée d'une double injonction – que certains qualifieront de paradoxale – à la fois budgétaire (assainir la gestion des dépenses publiques) et émancipatrice (assurer l'accès de tous à l'éducation). Le « défi enseignant » ainsi posé a, sans nul doute, fissuré les organisations scolaires, à Madagascar comme ailleurs.

Il est certain que la « question enseignante » ne peut se gérer à court et moyen termes. Une vision stratégique, globale et à long terme s'impose : quels enseignants à l'horizon 2030 ?

Conscient du rôle majeur des enseignants pour la qualité des apprentissages, le gouvernement malgache a formulé une politique enseignante qui s'inscrit pleinement dans l'Objectif de Développement Durable (ODD) 4 qui vise notamment à ce que « les enseignants et les éducateurs aient les moyens d'agir, soient recrutés de manière adéquate, jouissent d'une formation et de qualifications professionnelles satisfaisantes, et soient motivés et soutenus au sein de systèmes gérés de manière efficace et efficiente, et dotés de ressources suffisantes ».

La formulation de cette politique s'est réalisée simultanément à la mise en forme du PSE 2018-2022. Les équipes des trois ministères (Ministère de l'Education Nationale ; Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle et Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique) ont élaboré conjointement ce document de politique en se fondant sur des données et rapports collectés et réalisés dans cette perspective et en sollicitant la participation de tous les acteurs concernés. La Plateforme Nationale pour le Pilotage du Secteur Educatif (PNPSE) qui regroupe l'ensemble des partenaires éducatifs (ministère, Partenaires Techniques et Financiers, société civile, représentants du corps enseignants, des parents, des apprenants, secteur privé) a été sollicitée au cours du processus pour mieux définir la vision et la stratégie, pour identifier les challenges et les risques. Les équipes en charge de l'élaboration de la politique enseignante ont par ailleurs bénéficié du financement et des conseils de la « International Task Force on Teachers » et du programme Renforcement des capacités (capED) de l'UNESCO.

Le présent document de politique enseignante constitue donc l'aboutissement d'un processus participatif. La politique se veut ambitieuse mais réaliste et chacun s'engage aujourd'hui à contribuer à atteindre les objectifs fixés.

Résumé exécutif

La politique enseignante est formulée par des équipes pluridisciplinaires à partir de données et de rapports (RESEN, diagnostic de la question enseignante).

L'objectif stratégique que vise la politique enseignante peut se formuler ainsi :

« Mettre en place devant tous les élèves et tous les étudiants des enseignants motivés en nombre suffisant et bien formés/encadrés pour garantir la qualité des enseignements dispensés ».

Quelques éléments de contexte :

Au plan démographique : la population est très diversifiée malgré une langue nationale officielle et commune. La population était estimée à 24,2 millions d'habitants en 2015 et sa croissance est particulièrement élevée (+3% par an) avec cependant une légère tendance à la baisse de ce taux qui pourrait s'établir à 2,5% en 2030. La population d'âge scolaire (3-24 ans) devrait passer de 12,8 millions en 2015 à 17,6 millions en 2030.

Au plan économique et budgétaire : la quasi-totalité des dépenses courantes du secteur éducatif repose sur le financement étatique qui dépend en premier lieu des recettes fiscales. Les dépenses courantes publiques de trois ministères en charge de l'éducation et de la formation se situent autour de 2,4% du PIB et les dépenses courantes du secteur représenteraient en moyenne 25,5% de celle de l'Etat.

Au plan de l'éducation : les caractéristiques d'inefficacités interne et externe de l'éducation et de la formation constituent un défi majeur aussi bien pour le système éducatif lui-même (et à tous les niveaux) que pour les objectifs de développement du pays. Les résultats font généralement apparaître dans tout le système une faible rétention ainsi que des taux de redoublement élevés, surtout dans l'enseignement primaire. En outre, les résultats d'apprentissage ne correspondent pas à ce qui est généralement attendu ou requis par les objectifs de développement du pays : l'enseignement général ne donne pas les compétences et les connaissances visées et, de leur côté, l'enseignement technique et la formation professionnelle ainsi que l'enseignement supérieur ne permettent pas d'atteindre l'employabilité des sortants qu'on est en droit d'attendre.

Conscient des enjeux, les trois ministères ont formulé une politique enseignante qui se décline en plusieurs objectifs.

La vision du MEN s'articule autour de plusieurs objectifs :

- *Les postes d'enseignants sont ouverts en nombre adéquats et pourvus par des candidats ayant le profil exigé* : Cela passe notamment par un assainissement de la gestion des effectifs, un renforcement des outils de planification en complément de la carte scolaire, un accroissement des recrutements, une mise à jour des textes réglementaires relatifs au recrutement des enseignants.

- *Tous les enseignants (publics et privés) sont préparés au métier* : Cela suggère de recomposer les stratégies de formation initiale et continue en développant un cadre national de formation et de certification, en augmentant les opportunités de formation initiale, en rendant obligatoire la formation continue, en mutualisant les ressources disponibles dans la perspective plus long terme de fusion et d'universitarisation de la formation des enseignants, en incitant et reconnaissant d'autres partenaires de formation, en rénovant les programmes, en professionnalisant les formateurs, en diversifiant les modalités de formation.
- *Des enseignants qualifiés sur l'ensemble du territoire* : Cela passe par une déconcentration de la gestion des enseignants qui elle-même suggère une révision des textes réglementaires (et notamment une séparation des postes et des emplois), le développement d'outils de gestion et notamment l'opérationnalisation d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GEPEEC), une politique de (re)déploiement qui passe par des mesures incitatives (financières et de carrière).
- *Des enseignants qui peuvent évoluer professionnellement* : Cela implique la mise en place d'un édifice statutaire clair et cohérent (qui doit permettre une harmonisation progressive des statuts), la mise en place d'un parcours certifiant en lien avec l'évolution de carrière (qui suppose une prise en compte des formations suivies et des rapports d'accompagnement / encadrement réalisés par la chaîne d'encadrement pédagogique), et le rétablissement d'un système d'évaluation.
- *Des enseignants qui travaillent dans de bonnes conditions* : C'est-à-dire dans des écoles qui sont dotées d'équipements standards minimums et qui répondent aux normes d'hygiène. Les difficultés liées au climat sont par ailleurs atténuées par une modification du calendrier scolaire.
- *Des enseignants rémunérés équitablement et sans retard* : Cela passe par un versement d'indemnités régulier et l'élaboration d'une politique salariale équitable pour les différents statuts d'enseignants publics comme privés et qui s'aligne sur la politique salariale de la fonction publique.
- *Des enseignants qui partagent une compréhension commune des normes* : L'élaboration et la diffusion des normes sont un préalable et doivent couvrir les normes d'emploi des enseignants (fiche de poste), les normes de compétences professionnelles et les normes de certification professionnelle (mécanisme de reconnaissance et de validation des acquis de l'expérience ainsi que les aptitudes liées à la profession). Cela suggère également l'élaboration et la diffusion des nouveaux curricula (fondamental et secondaire) ainsi que la révision des obligations de services.
- *Tous les acteurs sont redevables de leur performance* : Cette importance accordée à la redevabilité passe notamment par le renforcement de la chaîne d'encadrement pédagogique (dans ses prérogatives et sa formation) ainsi que par la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation et l'application effective de mesures disciplinaires.
- *La gouvernance de l'école est renforcée* : Grâce notamment au renforcement du rôle de chef d'établissement comme véritable accompagnateur / formateur d'enseignant.

La vision du MEETFP s'articule autour de plusieurs objectifs :

- *Des formateurs en nombre suffisant* : En plus d'accroître les recrutements (notamment par un recours au professionnel) et de mieux anticiper les besoins grâce au développement d'un outil de gestion, les exigences pour entrer dans la profession seront précisées.
- *Tous les formateurs préparés à l'exercice du métier* : Cela passe notamment par la création d'un nouvel institut de formation technico-pédagogique, une révision des programmes et un renforcement du pool de formateurs.
- *Des formateurs qualifiés sur l'ensemble du territoire* : Cela suggère d'élaborer une politique de (re) déploiement qui s'appuie sur un outil de gestion fiable.
- *Des formateurs qui peuvent évoluer professionnellement* : Cela implique une révision statutaire (avec notamment la mise en place du statut de tuteur) ainsi que la mise en place d'un dispositif d'évolution de carrière permettant la prise en compte des compétences et des acquis de l'expérience.
- *Les formateurs travaillent dans des infrastructures rénovées* : L'amélioration passera essentiellement par une mise aux normes des établissements.
- *Des formateurs rémunérés équitablement et sans retard.*
- *Les formateurs partagent une compréhension commune des normes* : Ce qui implique l'élaboration et la diffusion des référentiels métiers et référentiels de compétences ainsi que le développement de nouveaux curricula centrés sur les compétences et les métiers requis par les secteurs modernes et traditionnels.
- *Les formateurs sont redevables de leur performance* : Cette redevabilité sera soutenue par un renforcement du suivi et de l'encadrement des pratiques et de l'utilisation du matériel fournis.
- *Les établissements de formation technique et professionnelle sont autonomes* : L'autonomie sera accordée aux établissements et s'accompagnera de la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité.

La vision du MESuPRES s'articule autour des objectifs suivants :

- *Des enseignants plus nombreux aux profils diversifiés* : Le renforcement des outils de gestion permettra de mieux identifier les effectifs à recruter et les priorisations à effectuer (par statut et par discipline). Le recours aux professionnels est également envisagé.
- *Une formation initiale renforcée et des enseignants formés à la pédagogie et à l'entrepreneuriat* : la consolidation des écoles doctorales ainsi que l'amélioration des compétences pédagogiques (via des formations) des enseignants universitaires, le développement des capacités de recherche, la formation à l'entrepreneuriat et la contribution du supérieur à la formation des enseignants du fondamental et du secondaire sont prévus.
- *Une offre restructurée sur le territoire* : Cette restructuration passe par le (re) déploiement des ENS et la priorisation des recrutements dans certaines filières.
- *Des pratiques pédagogiques prises en compte* : notamment dans l'évolution de carrière des enseignants.
- *Les enseignants chercheurs disposent des infrastructures et des équipements adaptés* : Et notamment de meilleures conditions matérielles incluant les TICE, la

mise en place de dispositifs d'incubation, la mise aux normes des dispositifs de recherche, le renforcement du cadre légal de protection des résultats de recherche...

- *Les excellents enseignants sont reconnus* : Et récompensés au sein de leur université, le régime indemnitaire est révisé et fait place à la performance.
- *Les enseignants connaissent les normes d'exercice de la profession* : Ce qui implique la révision et la mise à disposition des différents référentiels et les programmes de formation ainsi que la révision des obligations de service.
- *Des enseignants redevables de la qualité de leur enseignement* : Cette redevabilité passe par un engagement des étudiants et des collègues dans l'analyse et l'appréciation des pratiques pédagogiques.
- *Des responsables d'établissements supérieurs garants de la qualité de l'enseignement* : Cela suggère de renforcer l'autonomie des établissements, renforcer les leaders dans leur responsabilité qualitative et mettre en place un système d'assurance qualité.

Introduction générale

Penser une politique enseignante à Madagascar, c'est s'engager dans une réflexion prospective qui doit malgré tout rester réaliste et pragmatique.

Il faut à Madagascar penser l'avenir à partir d'un certain nombre de faits qui, on peut le penser, sont relativement objectifs et identifiables par tous. Les faits sont là, identifiés dans le RESEN, dans le diagnostic de la politique enseignante et dans la multitude d'études qui ont jalonné le secteur éducatif ces dernières années. Plusieurs questions se posent en matière de politique enseignante. Faut-il tenter d'adapter le système ? Faire du neuf avec du vieux ? Ou au contraire, repenser dès maintenant les logiques de recrutement, de formation, d'évolution de carrières, de passerelles, de conditions de travail ? Quels enseignants pour demain ? Quelles réformes enseignantes ? C'est maintenant la part de prospective...

Réforme(s)...parlons-en. Nous avons assisté, au cours des dernières décennies, à ce que l'on pourrait qualifier d'échec global des essais de réforme du système éducatif. Les stratégies de changement, généralement conduites de façon volontariste et verticale, n'ont pas bien fonctionné. Il faut le reconnaître et en tirer des leçons. On demande aujourd'hui aux enseignants d'évoluer au milieu de changements considérables qui se produisent dans les écoles et hors des écoles et de mettre en œuvre les réformes complexes des systèmes éducatifs. Les nouveaux programmes, les nouvelles organisations (enseignement fondamental, LMD...), les nouvelles technologies de l'information et de la communication ne peuvent entraîner des changements radicaux que s'ils sont compris et acceptés par les enseignants. Comment l'enseignant se place dans cette réforme ? Quels sont les changements professionnels attendus de lui dans ce nouveau contexte ? Quel impact cette réforme peut avoir sur les enseignants d'aujourd'hui (en poste) et ceux qui seront recrutés demain ? Que faut-il penser et mettre en place dès aujourd'hui pour mieux accompagner la réforme ? Les exemples internationaux suggèrent que les réformes qui réussissent ne sont pas celles qui sont mises en œuvre « malgré » les enseignants, mais celles qui font le plus largement appel à leur contribution.

Enfin, aucun système éducatif ne peut fonctionner sans un accord suffisant avec la société et une reconnaissance réciproque... Or les usagers, dont on parle finalement assez peu mais dont la pression peut vraiment faire bouger les lignes, ont totalement perdu confiance dans l'école. De fait, le rôle que joueront les enseignants ne dépend pas simplement des modalités spécifiques d'organisation de l'enseignement, mais de la place que l'école elle-même occupera à l'avenir dans la société.

Les différents choix d'orientation dont il est question dans ce document de politique jalonnent une longue suite de décisions prises au niveau national dont quelques-unes peuvent être sujettes à une certaine inertie qui rend difficile les changements substantiels du jour au lendemain. Mais le temps des réformes (qui n'est pas le temps du politique) requiert de la durée, des efforts parfois non linéaires et surtout un engagement constant du plus haut niveau institutionnel.

Dans cette perspective, tout en soulignant que les dysfonctionnements constatés ne sont pas une fatalité, les équipes chargées de la formulation de la politique enseignante considèrent que leur dépassement détermine la réussite des prochaines réformes.

La situation enseignante à Madagascar

Les constats effectués à l'occasion de l'élaboration du RESEN et de l'Etude diagnostique de la question enseignante à Madagascar (avril 2016) ont mis en évidence que la situation des enseignants, le faible niveau de qualification de la plupart d'entre eux et leur inégale répartition sur l'ensemble du territoire national, expliquaient pour une large part les médiocres performances du système éducatif à Madagascar.

Pour le Ministère de l'Education Nationale, les enseignants titulaires qualifiés sont minoritaires dans ses établissements et la majorité sont des enseignants non fonctionnaires souvent peu, voire très peu, qualifiés et beaucoup restent peu de temps en poste ; ils sont souvent absents et d'autant moins motivés pour s'investir qu'ils sont très mal rémunérés. La décision prise, pour tenter d'assainir la situation, d'intégrer dans la fonction publique, chaque année, 10 000 contractuels rémunérés jusque-là par les parents d'élèves n'ont guère atteint leur objectif, car ces intégrations ont été prononcées sans tenir compte des besoins réels du terrain (le même nombre d'intégrations a été « attribué » à chaque région) et sans tenir compte de la valeur professionnelle ou de la qualification professionnelle des enseignants, en s'appuyant uniquement sur le critère de l'ancienneté et de diplômes académiques.

Pour les établissements du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle, le recours à des contractuels très mal rémunérés est moins systématique, mais la pénurie d'enseignants qualifiés, leur faible niveau de compétence dans leur spécialité professionnelle, les difficultés de recrutement et la faiblesse et l'inadaptation des institutions de formation sont patents.

Quant à l'enseignement supérieur, il souffre d'importantes disparités : la répartition géographique des établissements ne permet pas d'offrir sur l'ensemble du territoire les formations qui seraient nécessaires au développement régional ; la situation des différents champs disciplinaires est aussi très inégale : les disciplines littéraires et les sciences sociales souffrent d'une pénurie d'enseignants-chercheurs et, d'une façon générale « l'enseigner autrement » induit par le LMD est loin d'être partout une réalité.

L'objectif stratégique que vise la politique enseignante, intégrée au Plan sectoriel de l'Education (PSE) 2018-2022, peut donc se formuler ainsi :

Mettre en place devant tous les élèves et tous les étudiants des enseignants motivés en nombre suffisant pour permettre la mise en œuvre des programmes et bien formés/encadrés pour garantir la qualité des enseignements dispensés.

La réalisation de cet objectif stratégique est la condition indispensable pour améliorer les performances du système éducatif – c'est-à-dire la réussite des élèves et des étudiants dans les établissements publics et privés – et pour mener à bien les réformes structurelles dans lesquelles les trois ministères sont engagés :

- pour le MEN : achever la mise en place de l'Education fondamentale de 9 ans en transformant le collège en 3^{ème} cycle de l'enseignement fondamental et en rénovant en fonction des nouvelles finalités de l'éducation de tous les curricula de ses trois sous cycles et de l'enseignement secondaire général.
- pour le MEETFP : tirer toutes les conséquences, en matière de politique enseignante, de la mise en œuvre de la *Politique nationale de l'Emploi et de la Formation professionnelle* (PNEFP) et notamment de son axe central : le développement du partenariat avec les milieux professionnels.
- pour le MESupRES : achever la mise en place du LMD en faisant de la réussite des étudiants, notamment en 1^{ère} année, et de l'employabilité des diplômés les critères de la performance universitaire.

L'analyse des constats évoqués en introduction (qui seront détaillés dans le premier chapitre) et l'examen des conditions de mise en œuvre de l'objectif stratégique a conduit à concevoir une politique organisée en neuf grandes dimensions : i) le recrutement, ii) la formation, iii) le déploiement, iv) la carrière, v) les conditions de travail, vi) les rémunérations et récompenses, vii) les normes et standards, viii) la redevabilité, ix) la gouvernance scolaire. La grande majorité de ces éléments (présentés dans le chapitre 3) ont permis de nourrir le PSE. Certaines des informations présentées font d'ores et déjà l'objet d'une décision politique. D'autres reflètent davantage la vision à moyen et long terme pour laquelle des études approfondies et des négociations devront prendre place.

Cette politique enseignante s'articule autour de 4 chapitres. La première pose des éléments de contexte, le second fait référence aux engagements et aux textes nationaux et internationaux sur lesquels l'Etat Malgache se fonde pour nourrir de nouvelles ambitions vis-à-vis de son corps enseignant. Le troisième présente la politique enseignante autour des 9 axes précédemment cités. Le quatrième et dernier chapitre s'intéresse davantage aux challenges à court et moyen termes et au pilotage de la politique.

CHAPITRE 1 : Le contexte

1.1 Un point démographie

La population malgache se caractérise par une grande diversité pourtant une langue nationale est parlée dans l'ensemble du pays : il s'agit de la langue malagasy qui constitue avec le français les deux langues officielles du pays. Sa population était estimée à 24,2 millions d'habitants en 2015, soit en moyenne 41 habitants au km² et le taux moyen de croissance démographique se situait aux environs de 3% par an. Comparé à une moyenne de 2,7% et 2,8% respectivement pour l'ensemble de l'Afrique Subsaharienne et pour l'ensemble de l'Afrique de l'Est, Madagascar fait partie des pays d'Afrique où la population croît encore à un rythme élevé. Cette population, inégalement répartie entre les différentes régions de l'île, a connu une croissance annuelle allant de 2,1% à 4,4%. Ce qui est, en partie, générateur de disparités dans le domaine d'éducation. La majorité de la population est jeune : 62,3% ont moins de 25 ans.

Madagascar fait donc face à une croissance démographique assez soutenue, qui n'est certainement pas sans conséquence sur le système d'éducation et de formation. Selon la projection des Nations Unies (variante fécondité médiane ou « medium fertility »), il a été anticipé que l'accroissement annuel de la population malgache connaîtrait une tendance à la baisse dans les vingt prochaines années pour s'établir à 2,5% en 2030 ce qui correspondrait à une population totale d'environ 36 millions d'habitants. Pour la population d'âge scolaire, de 3 à 24 ans, la croissance se situerait en moyenne à 2,2% par an entre 2015 et 2030, passant de 12,8 millions en 2015 à 17,6 millions de jeunes en 2030.

1.2 Un point finance

Les dépenses courantes publiques des trois ministères en charge de l'éducation et de la formation ont évolué en moyenne autour de 2,4% du PIB. Malgré la faible capacité de l'Etat en matière de prélèvement des recettes publiques, le secteur de l'éducation a toujours fait l'objet d'une priorité relativement forte du gouvernement. Les dépenses courantes du secteur représentaient en moyenne 25,5% de celles de l'Etat, hors intérêt de la dette.

Par sous-secteur, 76%, 4% et 20% des dépenses courantes d'éducation sont respectivement allouées au MEN, au MEETFP et au MESupReS, lesquelles sont essentiellement consacrées au paiement des salaires, laissant peu de marges de manœuvre pour les dépenses indispensables à la qualité des services pédagogiques. Sur l'ensemble des dépenses courantes des trois ministères en charge de l'éducation, les rémunérations de personnels (fonctionnaires et non fonctionnaires) représentaient 84,2% en 2014. Ce chiffre atteignait 89% et plus pour les sous-secteurs gérés par le MEN.

De leur côté, les ménages contribuent de façon non négligeable à l'effort national d'éducation. En 2012, les ménages ont consacré jusqu'à 386 milliards Ariary (Ar) au

financement des dépenses scolaires globales dont 54% au profit des élèves du primaire (malgré la gratuité de ce niveau d'enseignement) et 25% alloués aux collégiens. Au total, pour l'ensemble des niveaux d'enseignement, les familles supportent 40 % des dépenses courantes nationales d'éducation (Etat + Ménages). En 2004, selon les résultats de l'enquête auprès de ménages, les dépenses privées des familles correspondaient à 34,2% des dépenses courantes nationales d'éducation suite à la politique de l'abolition des frais de scolarité dans le primaire.

1.3 Un point éducation

Depuis 2004, l'accès à l'éducation à Madagascar s'est fortement développé par rapport à la croissance moyenne annuelle de la population en âge scolaire (3 à 24 ans) entre 2004 et 2014 (2,9%). Les effectifs d'élèves et d'étudiants se sont accrus à tous les niveaux d'études mais à des rythmes différents.

Toutefois, les caractéristiques d'inefficacités interne et externe de l'éducation et de la formation constituent un défi majeur aussi bien pour le système éducatif lui-même (et à tous les niveaux) que pour les objectifs de développement du pays. Les résultats font généralement apparaître dans tout le système une faible rétention ainsi que des taux de redoublement élevés, surtout dans l'enseignement primaire. En outre, les résultats d'apprentissage ne correspondent pas à ce qui est généralement attendu ou requis par les objectifs de développement du pays : l'enseignement général ne donne pas les compétences et les connaissances visées et, de leur côté, l'enseignement technique et la formation professionnelle ainsi que l'enseignement supérieur ne permettent pas d'atteindre l'employabilité des sortants qu'on est en droit d'attendre.

1.4 Les orientations stratégiques ministérielles telles que présentées dans le PSE

Enseignement fondamental

Une éducation fondamentale de 9 ans, obligatoire et gratuite sera à terme offerte à tout enfant malgache. Ce dernier ne pourra quitter l'école avant l'âge de 15 ans et, à partir de là, quel que soit le niveau de sortie, chaque sortant du système devra avoir des compétences de base lui permettant d'opérer un choix éclairé quant à sa future activité professionnelle, la mise en place d'un système d'orientation scolaire et professionnelle permettant de faire ce choix.

Ce système d'enseignement de base – qui concerne les établissements privés comme publics - sera organisé en trois sous-cycles de trois ans chacun. A la fin du premier sous-cycle, l'élève devra savoir lire dans sa langue maternelle pour permettre l'introduction d'une langue seconde dans le deuxième sous-cycle. A la fin de ce dernier, chaque élève devra être capable de lire pour apprendre dans les deux langues. Le troisième sous-cycle donnera, en plus des compétences générales essentielles, des bases techniques pour permettre à l'élève d'intégrer le marché du travail, ou l'enseignement secondaire général ou encore l'enseignement technique et la formation professionnelle.

Les enseignants non fonctionnaires continueront d'exercer à côté des enseignants fonctionnaires, surtout au niveau de cette éducation fondamentale, pour assurer un encadrement normal des élèves. Toutefois, le système de recrutement sera amélioré avec la participation des services déconcentrés. Ils seront toujours subventionnés par l'état afin de tendre vers la gratuité du cycle.

Enseignement secondaire

L'enseignement secondaire général aura comme objectif principal de préparer les jeunes à l'enseignement supérieur. Il visera à donner des bases de connaissances solides aux futurs étudiants. Le volet qualité étant une priorité, une attention particulière sera accordée aux matières scientifiques et au rééquilibrage des séries. Les jeunes n'ayant pas achevé ce cycle secondaire et ceux l'ayant achevé mais n'allant pas dans l'enseignement supérieur pourront intégrer le dispositif de formation professionnelle.

Enseignement technique et professionnel

L'enseignement technique, la formation professionnelle et le développement des compétences auront pour objectif primordial de préparer les jeunes à l'entrée dans le monde du travail. L'accès à l'enseignement supérieur sera également possible pour ceux qui sont certifiés et titulaires du diplôme requis.

L'enseignement technique permet l'acquisition de connaissances scientifiques et technologiques ainsi que des compétences pratiques fondamentales dans une filière donnée. Le diplômé pourra, à l'issue de l'enseignement technique, soit poursuivre l'enseignement de niveau supérieur soit s'insérer sur le marché du travail en qualité de technicien de niveau intermédiaire et supérieur.

La formation professionnelle est un processus d'apprentissage permettant l'acquisition de connaissances et de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle, sa durée variant selon les métiers et les niveaux de qualification visés. Seront concernées par la formation professionnelle toutes les personnes âgées de 15 ans et plus issues de l'enseignement fondamental, de l'enseignement secondaire général, de l'enseignement technique, de la population active tant du secteur formel qu'informel de l'ensemble de l'économie.

Ce dispositif permettra ainsi une formation tout au long de la vie. Dans la période transitoire vers l'universalisation de l'enseignement fondamental, des structures appropriées prendront en charge les élèves sortis précocement du système.

La qualité des enseignements/formations dans les enseignements techniques et la formation professionnelle privés sera assurée grâce à l'instauration d'un système d'accréditation par les autorités compétentes.

Enseignement supérieur

L'enseignement supérieur a comme mission de dispenser une formation de haut niveau, de produire des diplômés compétents et efficaces tout en étant évolutifs et, de là, doter le pays en cadres supérieurs de très bonne qualité et en nombre suffisant.

La réforme de l'enseignement supérieur est caractérisée par le basculement vers le système LMD et le décret de mise en place stipule clairement « *...l'articulation de la réforme nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche...aux exigences du développement socio-économique et culturel du pays et a pour objectifs...de développer la professionnalisation des études supérieures* ».

Ainsi, l'employabilité des diplômés est-elle au cœur du système de l'enseignement supérieur et du système LMD. Dans ce sens, il y a lieu de procéder à un rééquilibrage au niveau des besoins en diplômés des grades L, M et D en renforçant l'enseignement supérieur court, de grade Licence, qui doit fournir la grande majorité des cadres supérieurs de haut niveau. Le grade suivant - Master - formera les cadres supérieurs spécialisés de très haut niveau à l'intérieur de "domaines" dont les priorités seront identifiées par le MESupReS en concertation avec les universités, en fonction des domaines prioritaires fixés par le gouvernement.

Par ailleurs, l'organisation de la formation doctorale produira les enseignants-chercheurs et chercheurs-enseignants nécessaires pour améliorer la qualité de la formation, développer une recherche innovante orientée vers les besoins du secteur socio-économique et culturel, et assurer la relève.

La qualité des enseignements/formations dans les enseignements supérieurs privés sera assurée grâce à l'instauration d'un système d'accréditation par le MESupReS. Par ailleurs, dans chaque établissement – public et privé - sera mise en place une cellule d'assurance-qualité.

1.5 Les problématiques spécifiquement liées à la question enseignante : Un rapide état de lieux

1.5.1 Les enseignants du MEN

Des statuts hétérogènes et sans cohérence d'ensemble

Les statuts sont le fruit de l'évolution du système éducatif et leur sédimentation retrace l'histoire des réformes successives ; on crée de nouveaux statuts pour répondre à de nouveaux besoins mais on ne remet pas – ou rarement- en chantier les anciens pour les adapter à l'évolution des tâches. Il est encore plus rare que l'on supprime un corps.

C'est la raison pour laquelle les statuts sont souvent sans relation directe avec les conditions de travail : plusieurs catégories d'enseignants sont régies par des régimes particuliers différents alors que les enseignants font le même travail à un même niveau d'enseignement. Les obligations de service et les conditions d'exercice sont parfois très différentes pour des missions comparables, voire identiques.

Les modes de rémunération et les régimes de retraite diffèrent selon le statut ou la catégorie des enseignants.

En outre, au sein de la fonction publique, les critères utilisés pour fixer les rémunérations des fonctionnaires ne sont pas harmonisés entre les différents ministères, en tout cas, en ce qui concerne la prise en compte du niveau de qualification des agents. Des inégalités importantes existent entre les ministères : à diplôme équivalent, les corps spécifiques du Ministère de l'Éducation Nationale sont sensiblement moins bien traités que ceux des autres ministères, principalement au plan de la rémunération.

Les statuts des enseignants sont également sans relation avec les diplômes pédagogiques censés apprécier leur qualification professionnelle : une grande variété de diplômes existe, mais certains n'ont pas d'impact sur la carrière des titulaires, car ils ne sont pas mentionnés dans les statuts particuliers.

Des modalités de recrutement peu satisfaisantes pour les enseignants non fonctionnaires et certains encadreurs

Si le recrutement des enseignants fonctionnaires est clairement réglementé, il n'en est pas de même pour les non-fonctionnaires qui ont constitué, ces dernières années, une part importante des recrutements (encore 47,2% en 2014), même si ce recrutement est, en principe, interdit depuis juin 2014.

Aucun cadre réglementaire n'a permis, avant cette date, d'empêcher le recrutement d'enseignants très peu qualifiés et si, désormais, le baccalauréat est requis pour l'accès à l'enseignement au niveau du Fondamental, et du master au niveau du lycée, ces exigences ne sont pas toujours respectées pour les nouveaux recrutements, notamment dans les zones rurales.

Qualifiés d'abusifs, ces recrutements d'enseignants FRAM ont souvent fait l'objet de contestations et de réclamations parfois fondées.

Dans le même sens, le recrutement des chefs d'établissements étant insuffisamment cadré, le processus donne souvent lieu à des choix arbitraires.

Des parcours de carrière peu motivants

Rien n'est fait pour dynamiser les déroulements de carrière : l'appartenance à un corps reste le déterminant principal ; les initiatives prises par les enseignants pour se développer professionnellement et socialement n'ont pas d'incidence sur leur carrière. Les progressions salariales sont fondées sur l'ancienneté et ne prennent pas en compte la performance.

La grande majorité des enseignants FRAM¹ n'ont aucune garantie fixée réglementairement (sauf lorsque, après plusieurs années d'exercice, ils sont recrutés comme contractuels de l'État, ce qui les place dans une situation proche de celle des fonctionnaires). Même si la notion de « statut » au sens strict n'est pas pertinente pour des non-fonctionnaires, l'absence d'un ensemble de règles pour cadrer leur recrutement par les associations de parents ou les communautés, pour fixer le niveau de leur rémunération et les principaux actes de gestion les concernant les place dans une situation très précaire qui explique leur peu de motivation et le taux important de renouvellement. Les montants des subventions

¹ FRAM : Fikambanan'ny Ray Amandrenin'nyMpianatra (Enseignants recrutés par les associations des Parents d'Elèves)

versées par l'Etat pour la rémunération des enseignants FRAM ne sont pas différenciés pour chaque niveau d'enseignement et ne tiennent compte ni de leur ancienneté, ni de leur performance, ni des formations qu'ils ont reçues.

Ils ne bénéficient pas de protection sociale et ne peuvent prétendre à une retraite. Compte tenu de la masse qu'ils représentent et du rôle essentiel qu'ils jouent dans le fonctionnement du système éducatif, le manque de motivation l'instabilité qui résultent de cette situation fragilisent l'ensemble du système éducatif.

La plupart des enseignants du privé ne bénéficient pas non plus de protection sociale.

Des contraintes réglementaires (voire légales) qui freinent les améliorations de la gestion des personnels

Trois difficultés importantes, dont l'origine est statutaire ou réglementaire, méritent d'être citées :

- Dans les statuts actuels, les fonctionnaires sont titulaires de leur poste et leur affectation ne peut être dissociée de leur appartenance à leur corps ; lorsqu'ils obtiennent une mutation, leur poste (les moyens financiers permettant de les rémunérer) les suit dans leur nouvelle affectation, ce qui rend très difficile, on le verra ci-après, la redistribution des ressources entre les établissements ou les régions ; mais instituer une gestion séparée des postes et des personnels modifierait en profondeur les règles de gestion (et peut-être des dispositions légales) et nécessiterait des études juridiques approfondies et une concertation avec les représentants des enseignants et les autres ministères.
- Aujourd'hui l'achèvement de la formation initiale permet de devenir immédiatement fonctionnaire ; cela interdit de dispenser une formation initiale complète à des enseignants contractuels qui n'ont pas vocation à être intégrés, en tout cas rapidement, dans la fonction publique, même si on leur confie des responsabilités tout à fait comparables à celles des enseignants fonctionnaires. Le lien automatique entre la formation initiale et l'intégration dans la fonction publique mérite d'être repensé.
- L'organisation actuelle de la gestion des enseignants est très centralisée : les mesures de décentralisation ou de déconcentration envisageables nécessitent, elles aussi, des études préalables et des concertations approfondies avec d'autres ministères, avec les collectivités locales et avec les personnels concernés.

Des procédures de gestion inadaptées et peu efficaces

La gestion des enseignants et des encadreurs est aujourd'hui très centralisée, l'essentiel des décisions se prenant dans les directions de l'administration centrale du MEN.

Les DREN, CISCO et ZAP² jouent surtout un rôle de relais. En outre le système d'information ne permet pas aujourd'hui à l'échelon central de disposer, en temps utile des informations

² DREN : Direction Régionale de l'Education Nationale ; CISCO : Circonscription Scolaire, ZAP : Zone Administrative Pédagogique.

nécessaires à cette gestion et encore moins à la gestion prévisionnelle et à la programmation, même si des progrès sensibles ont été réalisés et si la Direction de la Planification de l'Éducation (DPE) dispose désormais de fichiers performants – dont les données doivent néanmoins être encore vérifiées et fiabilisées par une comparaison systématique avec les fichiers solde du Ministère des Finances et du Budget.

Les insuffisances actuelles du système d'information rendent aussi très difficiles la connaissance des besoins des établissements, la planification des recrutements et les principales opérations de gestion (notation, avancement, mutations, prise en compte dans la carrière des intéressés des efforts faits en matière de formation...).

Enfin, le MEN ne dispose pas encore d'archives permettant de reconstituer la carrière des enseignants et de conserver la mémoire des principaux actes de gestion.

Cette situation explique en grande partie les insuffisances constatées, mais pas entièrement.

Une allocation des enseignants inéquitable et peu transparente entre les territoires et les établissements

La procédure d'affectation manque de rationalité et de transparence, du fait de l'absence d'outil de priorisation des candidatures, tenant compte de la qualification et de l'expérience des enseignants, et du fait de l'absence de priorisation des besoins.

La répartition inéquitable des enseignants fonctionnaires et contractuels sur le territoire aggrave les disparités entre les régions et entre les zones rurales et urbaines, les enseignants refusant souvent de servir dans les zones rurales à cause de l'insécurité.

D'une façon générale, l'allocation des enseignants entre les écoles tient très peu compte de la réalité des besoins. Dans beaucoup d'écoles, les effectifs des classes sont pléthoriques, faute d'un nombre suffisant d'enseignants, alors que dans d'autres, les enseignants sont sous-employés et leur temps de travail est bien en-dessous de leurs obligations horaires hebdomadaires légales. Parmi les écoles de 500 élèves, certaines ont 10 enseignants pendant que d'autres n'en ont que 5. De même, parmi les écoles avec 10 enseignants, les effectifs peuvent varier de 200 à 1000 élèves.

Même en ce qui concerne la proportion des enseignants fonctionnaires dans l'ensemble des enseignants, les disparités entre les régions sont flagrantes : si la moyenne nationale de la part des postes de fonctionnaires est de 56,5%, elle varie de 42,5% (Ihorombe) à 75,3% (Atsimo Antsinana). Des redistributions seraient nécessaires mais les enseignants ne pouvant être dissociés de leur poste, les redéploiements ne sont possibles qu'avec l'accord des intéressés et les rééquilibrages ne peuvent s'opérer qu'à l'occasion des nouvelles nominations.

Une gestion financière souvent défailante

Les dysfonctionnements qui résultent des faiblesses de la gestion administrative des enseignants sont aggravés par les défaillances de la gestion financière :

- les progressions salariales accusent souvent beaucoup de retard, surtout pour les enseignants des zones rurales ;

- le paiement des subventions des enseignants FRAM est souvent irrégulier, les retards pouvant s'étaler sur plusieurs mois ; cela se traduit par des retards considérables dans le paiement de leurs salaires (8 mois de retard en moyenne);
- il arrive souvent que les droits pécuniaires (indemnités d'éloignement, remboursement des frais médicaux...) ne soient pas perçus par les enseignants, surtout ceux travaillant dans les zones rurales ;
- les enseignants doivent souvent parcourir de très longues distances pour se rendre dans les services du Trésor public pour percevoir leur salaire, ce qui les conduit à s'absenter plusieurs jours de leur école (cela concerne environ 10% des enseignants, essentiellement en zone rurale).

Une insuffisance quantitative des recrutements

Fondamentalement, c'est l'insuffisance des moyens budgétaires, elle-même liée à la situation économique du pays, qui explique les recrutements insuffisants de fonctionnaires au cours des dernières années et le recrutement massif de non-fonctionnaires par les associations de parents et les communautés. En 2011-2012 les Enseignants Non Formels (ENF) représentaient 72,6% des enseignants du 1er et du 2ème cycle du Fondamental. Les engagements présidentiels qui ont permis la reprise de la formation initiale des enseignants et l'intégration progressive, sous la forme de contractuels de l'Etat, d'une partie des non-fonctionnaires (10 000 par an depuis 2014) contribuent à améliorer la situation mais ne seront pas suffisants.

L'absence de recrutement, pendant plusieurs années, d'encadreurs pédagogiques (conseillers pédagogiques et inspecteurs) a contribué à détériorer la situation au plan qualitatif.

Les efforts à accomplir en matière de recrutement sont considérables mais ne porteront leurs fruits que s'ils sont accompagnés d'améliorations des procédures de gestion (pour le recrutement, l'allocation des enseignants et la gestion financière), d'un véritable plan de formation des personnels et d'une amélioration de l'encadrement de proximité.

En outre, lorsque des recrutements sont ouverts, il faut pouvoir disposer de candidats de qualité et en nombre suffisant ; il faut pour cela que la carrière soit attractive – ce qui suppose une amélioration de la rémunération et de la reconnaissance sociale, ainsi qu'une protection sociale, des parcours de carrière normalisés et une gestion transparente. Il faudrait aussi que les meilleurs élèves de l'enseignement secondaire soient attirés vers les métiers de l'enseignement par un dispositif d'incitation mais la situation économique du pays ne permet pas d'envisager à court terme le financement d'un tel dispositif sur le budget de l'Etat.

Enfin, le calendrier des nominations ne tient pas suffisamment compte de l'intérêt des élèves : des nominations d'enseignants en cours d'années scolaires perturbent souvent le fonctionnement des classes.

Des efforts seront entrepris pour optimiser l'emploi de cette ressource rare en améliorant la gestion des enseignants et des encadreurs de l'école fondamentale afin d'assurer la

présence des enseignants dans toutes les écoles et améliorer la répartition sur le territoire d'enseignants motivés, dont la valeur et le professionnalisme seront reconnus.

Un encadrement de proximité très insuffisant

L'encadrement de proximité comprend les chefs d'établissement, les chefs ZAP, les Chefs CISCO et leurs collaborateurs et ne joue qu'un faible rôle dans l'encadrement pédagogique. Les conseillers pédagogiques et les inspecteurs en sont plus directement chargés, mais leur recrutement avait été interrompu pendant plusieurs années et ils n'ont pas bénéficié de compléments de formation depuis leur recrutement. Les moyens mis à leur disposition pour se déplacer sont limités.

Or les besoins sont considérables, tant pour contrôler la présence effective des enseignants que pour apprécier leur engagement dans leur mission éducatrice et la qualité de leur enseignement.

En effet, l'absentéisme des enseignants ampute fortement les temps d'apprentissage des élèves. L'enquête de diagnostic de 2015 a montré qu'en moyenne un enseignant s'absente 15 jours par an. Ce phénomène est favorisé par plusieurs facteurs dont les principaux concernent les enseignants eux-mêmes (notamment l'absence de motivation due à la médiocrité de la rémunération et aux retards dans le versement de la paie, les mauvaises conditions de travail, l'absence de manuels et de matériel pédagogique, l'environnement scolaire et la gouvernance pédagogique).

Les mécanismes de sanction des enseignants défaillants, trop centralisés, sont aujourd'hui très lents et peu efficaces ; la reconnaissance et la valorisation des comportements les plus positifs ne sont pas possibles parce non prévues, on l'a vu, par les statuts.

D'une façon générale l'évaluation des enseignants n'est pas organisée, ce qui rend très difficile l'élaboration de plans de formation continue ou de mécanismes de remédiation pour ceux qui sont en grande difficulté.

Un pilotage et un suivi de la politique enseignante aujourd'hui impossibles

Le suivi, au quotidien, de la mise en œuvre des programmes nouveaux et des réformes n'est pas possible non plus, ni l'analyse des résultats des élèves ou des établissements, ni le contrôle, sur le terrain, de la diffusion des manuels et des outils pédagogiques. Les Chefs d'établissement et les chefs ZAP ne sont d'ailleurs pas formés à la plupart de ces missions et les conseillers pédagogiques, comme les inspecteurs, sont peu nombreux et mal équipés.

Les défaillances du système d'information constituent un autre frein au pilotage pédagogique des établissements, quel que soit leur niveau, pour les responsables locaux, mais aussi pour les directions régionales et pour les services centraux. Seuls une collecte systématique et un traitement informatisé des données recueillies dans les établissements permettraient un pilotage et un suivi régional et, à plus forte raison, national des réformes pédagogiques et de la mise en œuvre d'une politique enseignante.

Plusieurs raisons expliquent cette situation préoccupante :

- Le manque de compétences et de motivation des personnels en charge de l'encadrement de proximité : chefs d'établissement – chefs ZAP – conseillers pédagogiques ;
- L'insuffisance des ressources matérielles, financières et humaines consacrées à l'encadrement pédagogique ;
- Les dérives des CISCO qui ont centré leur activité sur les tâches administratives et ont progressivement perdu de vue leurs missions pédagogiques ;
- L'absence de continuité et d'interaction entre les différents maillons de la chaîne d'encadrement, depuis le niveau central jusque dans les établissements scolaires, qui la rend inopérante.

Une formation inadaptée

A Madagascar, comme en témoigne la dégradation régulière des apprentissages des élèves, les capacités des enseignants ne leur permettent pas d'assurer un enseignement de qualité. Dans les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental, 70 % d'entre eux sont des enseignants communautaires qui sont recrutés avec un faible niveau académique et qui ne bénéficient souvent d'aucune formation avant leur prise de fonction. Un nombre considérable d'enseignants non fonctionnaires n'ont pas le niveau académique requis : pour les deux premiers cycles du Fondamental, en 2013, environ 81 % des enseignants n'étaient titulaires que du BEPC ou d'un diplôme équivalent alors que le baccalauréat est requis. Au Collège (3ème cycle du Fondamental), 13 % des enseignants ne sont pas titulaires de baccalauréat et au Lycée, 28% n'ont pas les diplômes exigés. Les enseignants en exercice, dans leur grande majorité n'ont reçu aucune formation pédagogique préalable et ne sont titulaires d'aucun titre pédagogique : 82% dans les deux premiers cycles, 67% au Collège, 74% au Lycée.

Les curricula de formation sont inadaptés. Des efforts en ingénierie de la formation ont été accomplis par l'INFP et les ENS depuis ce diagnostic, mais un chemin considérable reste à accomplir pour couvrir tous les niveaux, tous les corps (encadreurs compris) et surtout pour intégrer les modifications curriculaires qui accompagneront la réforme de l'enseignement fondamental et les adaptations du lycée. Quant à la formation continue, tout est à construire pour la mettre en cohérence avec la formation initiale et permettre de satisfaire l'ensemble des besoins.

Bien que le système de formation actuel tienne compte de l'approche constructiviste, il ne permet pas de combler les lacunes académiques et pédagogiques des enseignants par faute de moyens matériels, financiers et humains. De ce fait, la formation initiale, pour tous les niveaux d'enseignement est essentiellement orientée vers la transmission de savoirs abstraits, savoirs souvent mal maîtrisés par les enseignants et elle ne touche qu'un faible pourcentage des entrants dans la profession. La formation continue est irrégulière, parfois inexistante faute de moyens et, lorsqu'elle est mise en œuvre, elle manque d'efficacité.

Le diagnostic a aussi mis en évidence que les capacités d'accueil des structures de formation sont très insuffisantes : de 2004 à 2011, l'INFP et ses centres régionaux n'ont pu accueillir en formation initiale que 21% des nouveaux enseignants et les ENS, de 2001 à 2014, environ 25%. Quant à la formation continue, en l'absence d'organisation pérenne et de plan

systematique de formation, au niveau national comme au niveau régional, elle se limite à des interventions ponctuelles.

Loin d'améliorer la situation, l'encadrement pédagogique des enseignants souffre, comme nous l'avons déjà vu, de nombreux handicaps : absence de moyens pour assurer un accompagnement régulier – manque de compétence et de motivation des personnels – défaut de liens et d'interactions entre les différents maillons de la chaîne d'encadrement pédagogique.

1.5.2 Les formateurs du MEETFP

Quelques difficultés statutaires

L'état des lieux³ a montré que quelques difficultés statutaires existaient :

« Selon le directeur général de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP), secondé d'autres opinions recueillies, le salaire des enseignants/formateurs est inférieur à celui des cadres privés de même niveau et, même dans la fonction publique, les ingénieurs avec la même qualification ont des salaires différents au ministère des finances et au MEETFP. » p. 74.

Un manque de formateur

Le manque d'instructeurs qualifiés ayant une expérience en entreprise est une faiblesse chronique de la plupart des systèmes d'ETFP/DC malgaches. Les grilles de salaire de la fonction publique sont insuffisantes pour attirer et retenir les meilleurs instructeurs.

Un manque d'encadrement

Depuis des décennies, le dispositif de suivi et encadrement n'existait plus au niveau du secteur ETFP. Les formateurs et responsables d'établissements ont été livrés à eux-mêmes pour assurer leur mission. Les normes de formation et d'administration n'ont pas été respectées et le professionnalisme de l'ensemble des acteurs faisait défaut.

Une formation inadaptée

La situation est là aussi relativement critique et c'est la mise en œuvre des orientations de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP), placée sous le signe du partenariat avec le monde de l'entreprise, qui domine la problématique. Les institutions de formation ne permettent pas de faire face aux besoins actuels et encore moins à ceux qui seront générés par la mise en œuvre de la PNEFP. L'Ecole Normale Supérieure pour l'Enseignement Technique (ENSET) est loin de couvrir l'ensemble des besoins pour la formation initiale des enseignants des Lycées techniques et professionnelles, ne serait-ce que parce que certaines disciplines n'y sont pas prises en compte ; en outre, elle est peu engagée dans la formation continue. Quant à l'INFOR (Institut de Formation), il ne

³ Les Enseignants et Formateurs de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle, rapport final novembre 2012, Bartolo Campos, UAT-EPT, p.78

prend en charge que la formation continue des formateurs de la formation professionnelle et n'est pas en mesure, aujourd'hui, de satisfaire l'ensemble des besoins.

1.5.3 Les enseignants du MESUPRES

La question statutaire

L'état des lieux a montré que, d'une façon générale, la situation statutaire des enseignants-chercheurs rémunérés par le MESupReS est moins complexe que celle du secteur scolaire : le nombre des corps est limité à quatre (Professeurs titulaires, Professeurs, Maîtres de Conférence, Assistants) et la correspondance entre le niveau de formation académique et l'appartenance à un corps est, en général, respectée. De fait, 41% des enseignants sont titulaires du Doctorat de 3^{ème} cycle, 17% d'un autre doctorat et 42% du seul Diplôme d'Etude Approfondie (DEA)⁴.

Un manque de personnel

Les ressources humaines sont insuffisantes dans l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur. Cette situation concerne notamment le personnel enseignant ayant les qualifications et compétences requises pour les nouvelles fonctions liées au changement de paradigme (LMD). Le diagnostic a fait apparaître que le personnel enseignant permanent est vieillissant : 54% des enseignants-chercheurs ont plus de 55 ans ; 203 prendront leur retraite d'ici 2021. Même si l'on prend en compte une évolution statutaire, qui augmenterait le temps d'enseignement des enseignants-chercheurs, l'effectif des enseignants-chercheurs est insuffisant dans l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur. Le nombre des enseignants permanents est passé de 963 en 2004 à 1391 en 2014, soit un accroissement de 44,4% en 10 ans alors que le nombre d'étudiants a presque doublé durant la même période, passant de 32421 à 63709. Le taux d'encadrement s'est donc dégradé et il est passé de 34 à 46 étudiants par enseignants, avec de très fortes disparités régionales (de 34 à 130 étudiants par enseignant dans les établissements de type faculté).

Les disparités sont aussi très importantes entre les différents domaines.

Concernant le corps des Professeurs, le manque d'effectifs d'enseignants-chercheurs de rang magistral fait que certains enseignants accumulent des heures complémentaires bien au-delà des heures stipulées dans les textes réglementaires, grevant ainsi les dépenses courantes des institutions. De plus, certaines activités d'enseignement et de formation font appel à des compétences particulières et doivent recourir au service de professionnels vacataires qui sont payés sur le budget des heures complémentaires.

La plus grande partie du budget des universités est consacrée au paiement des salaires des personnels administratifs et techniques et des heures complémentaires. Une petite partie

⁴ Rapport de l'étude diagnostique de la question enseignante à Madagascar (Avril 2016), p.153

seulement est destinée au fonctionnement des établissements, qui conditionne pourtant la qualité de la formation.

La dégradation est aussi qualitative, puisque la grande majorité des enseignants recrutés sont des assistants et des Maîtres de Conférences (MC) et donc très peu de professeurs (entre 2005 et 2014, 8 professeurs ont été recrutés, contre 182 maîtres de conférences et 96 assistants).

Une mauvaise répartition

D'une institution à l'autre, mais aussi au sein d'une même institution, la répartition des enseignants est inégale, ce qui conduit à un sérieux manque d'enseignants dans certaines universités et certains départements. Les rapports étudiants par enseignants varient selon les universités publiques de 21 étudiants pour 1 enseignant permanent à Antsiranana à 74 pour 1 à Fianarantsoa, allant même jusqu'à 143 étudiants pour 1 enseignant à Toamasina. Au sein de la plus importante université du pays, celle d'Antananarivo, les rapports étudiants par enseignant permanent varient considérablement selon les programmes, de 13 pour 1 à l'école Polytechnique à 68 pour 1 à la faculté de médecine et 182 pour 1 en droit, économie, gestion. Dans les Institut Supérieur de Technologie (IST) d'Antananarivo, les rapports étudiants pour un enseignant permanent sont beaucoup plus faibles (16 pour 1 à Antananarivo et 15 pour 1 à Antsiranana).

Un encadrement à revoir

Pour l'enseignement supérieur, la problématique de l'encadrement se confond avec celle de la gouvernance des établissements, qui ne relève pas directement de la politique enseignante, et, en partie, avec celle de l'assurance qualité. Néanmoins, il convient de rappeler que ce sont les enseignants-chercheurs qui assurent l'essentiel des responsabilités de direction, à travers les instances collégiales où ils siègent, aux fonctions de direction où ils peuvent être élus et, pour les professeurs, comme responsables administratifs et pédagogiques des formations.

Formation

C'est l'insuffisance de la formation à la pratique de l'enseignement, tant pour les doctorants que pour les enseignants-chercheurs en poste, qui constitue la principale faiblesse et qui a conduit à définir une politique de formation. A cela s'ajoute la nécessité d'aider les enseignants à finir leur thèse dans un délai raisonnable, au moins pour certaines disciplines, pour lesquelles la pénurie d'enseignants-chercheurs est particulièrement préoccupante (sciences sociales surtout).

Chapitre 2 : La vision stratégique

Les équipes en charge de la politique enseignante ont pris l'initiative d'engager de larges consultations en faisant appel aux divers acteurs et partenaires de l'Ecole pour élaborer la politique enseignante afin que celle-ci réponde aux enjeux identifiés et présentés dans le chapitre précédent.

La vision stratégique de la politique enseignante à Madagascar est fondée sur des références d'orientations telles que :

- Les conventions internationales ratifiées, les traités internationaux inhérents à l'éducation, à la formation et à la recherche scientifique, aux droits humains, à l'égalité entre les sexes, aux droits des personnes en situations spécifiques et à la non-discrimination quelle qu'en soit l'origine. Cette politique enseignante est un pas très important dans l'achèvement de la cible 4c de l'Objectif de Développement Durable sur l'éducation (ODD) : « D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits Etats insulaires en développement » ;
- Le Plan National de Développement 2015-2019 (PND) et en particulier ses objectifs spécifiques qui concernent le capital humain : i) se doter d'un système éducatif performant et conforme aux besoins et aux normes internationales, ii) promouvoir et valoriser l'enseignement technique et professionnel et/ou professionnalisant et iii) assurer une formation universitaire répondant aux normes, aux besoins et à l'assurance qualité.
- Le tout récent Plan Sectoriel de l'Education 2018-2022 qui constitue aujourd'hui le cadre de référence et qui s'appuie sur plusieurs axes stratégiques. Pour l'Education Nationale : i) élargir de façon maîtrisée l'éducation préscolaire, ii) réformer l'enseignement fondamental 1 (primaire) et fondamental 2 (collège) pour une éducation fondamentale de 9 ans, iii) améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement secondaire, iv) favoriser l'alphabétisation et proposer une éducation non formelle au non ou déscolarisés, v) améliorer la gestion et la gouvernance. Pour l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle : i) améliorer l'accès de tous à la formation, quel que soit son niveau académique ou sa qualification professionnelle, ii) améliorer la pertinence et la qualité des formations selon les exigences des emplois potentiels requis par les secteurs prioritaires, iii) instaurer une gouvernance partenariale du dispositif d'ETFP/DC pour une meilleure insertion professionnelle des formés. Pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique : i) un enseignement supérieur de qualité accessible et équitable, ii) une employabilité des formés et des diplômés de l'enseignement supérieur, iii) une adéquation de la recherche scientifique avec la formation et les besoins du développement, iv) une amélioration de la gouvernance, de la gestion et du financement.

Cette vision est également fondée sur les références de travail et notamment :

- Le diagnostic de la question enseignante qui s'est appuyé sur de larges consultations ;
- La Convention Nationale de l'Education (CNE) qui s'est tenue en 2014 et au cours de laquelle les 2000 participants ont pour la première fois partagé une préoccupation commune : la mise en œuvre d'une éducation « inclusive, accessible et de qualité pour tous ». Au cours de cette convention, les participants ont reconnu l'importance d'élaborer une politique enseignante qui doit répondre aux attentes liées à l'amélioration du statut de l'enseignant à Madagascar, intimement lié à la mise en place d'un système de performance, dont est largement tributaire la qualité de l'éducation. En particulier les conclusions de cette convention signalent que « l'amélioration de l'éducation ne peut se réaliser sans l'amélioration du statut qui régit le premier acteur du système éducatif : l'enseignant. Premier garant de la promotion d'une éducation de qualité, la participation active et l'implication d'un enseignant qualifié sont indispensables à la réalisation des objectifs de la politique de l'Etat en matière d'éducation. Pour ce faire, l'accent est mis sur les questions liées à la formation des enseignants, sur les actions à mettre en œuvre pour sécuriser et valoriser le métier d'enseignant, enfin sur les actions liées à la motivation et à la rétention des enseignants. Au-delà de ces préoccupations, il apparaît essentiel de redynamiser les mécanismes existants conditionnant l'amélioration du statut du personnel enseignant ».

Plusieurs choix méthodologiques ont guidé l'élaboration de cette politique et notamment :

- Le choix délibéré de ne pas faire de la vision stratégique un simple programme opérationnel et technique ;
- L'adoption de nouvelles approches du changement permettant d'opérer certaines ruptures avec un existant dysfonctionnel tout en conciliant ambition et réalisme, identification des priorités et adéquation de la cadence de la mise en œuvre ;
- La mise en place d'une gouvernance efficace dans la gestion de sa mise en œuvre, dans la satisfaction des conditions requises pour atteindre ses objectifs et dans le suivi de ses actions ainsi que le développement d'un suivi vigilant et d'une évaluation interne et externe systématique du processus de mise en œuvre de la politique afin de concevoir, à temps, les corrections qui s'imposent et l'amélioration continue de ses résultats. Ce système de suivi de la politique s'inscrit pleinement dans le système de suivi du PSE (nous y reviendrons dans le dernier chapitre) ;
- La considération de cette vision comme étant progressive, flexible et ouverte aux adaptations et aux enrichissements possibles à la lumière des évaluations et des nouveautés.

Cette vision stratégique a pour finalité, nous l'avons déjà dit, de :

Mettre en place devant tous les élèves et tous les étudiants des enseignants motivés en nombre suffisant pour permettre la mise en œuvre des programmes et bien formés/encadrés pour garantir la qualité des enseignements dispensés.

Pour atteindre cette finalité, il faut aujourd'hui projeter la force enseignante dans une autre « image » visant l'amélioration de son état décrit dans le chapitre précédent. Les éléments clés suivants donnent le contour de cette nouvelle image :

Des missions clairement définies

- Des textes réglementaires pouvant servir de base pour définir les responsabilités, l'évaluation et la promotion professionnelle précisent les missions, rôles et les profils liés aux métiers d'éducation, de formation, de recherche et de gestion en concordance avec les exigences de la société et l'évolution des fonctions de l'École à Madagascar et dans le monde.
- Les normes (cadres, référentiels...) nécessaires à la réalisation des différentes missions incombant à ces catégories de personnel, en parfaite conformité avec les normes internationales dans ce domaine et ouverts aux enrichissements et à l'actualisation régulière sont élaborés. Plus particulièrement, l'ensemble des missions qui incombent à l'enseignant - notamment celles à caractère éducatif, d'évaluation, social, culturel et de communication – sont définies et partagées. La définition des missions du formateur de la formation professionnelle et de ses fonctions relatives à la formation, à l'encadrement, à l'évaluation d'étape des acquis des stagiaires et aux missions de communication, notamment avec les entreprises sont elles aussi mieux définies et partagées. A propos des enseignants-chercheurs dans les universités et les établissements et instituts supérieurs, leurs missions sont définies en tenant compte de la complémentarité entre les activités d'enseignement, de recherche et d'encadrement et celles orientées vers la recherche ou centrées sur la gestion. Cette définition consacre la liberté d'initiative dans les domaines de la pédagogie, de la recherche et de l'innovation. Par ailleurs, tenant compte du rôle des personnels d'encadrement dans l'amélioration du rendement et de l'efficacité interne des établissements d'éducation et de formation, dans l'encadrement direct des enseignants et dans l'amélioration de leurs capacités professionnelles, les missions et les rôles, ainsi que les profils généraux et particuliers, de même que l'affiliation administrative et fonctionnelle de ces métiers sont mieux précisés dans les textes réglementaires.

Un recrutement sur base de qualité / qualification personnelles et professionnelles

- L'enseignant est recruté parce qu'il est motivé par le métier et dispose de

prédispositions psychologiques, cognitives et éthiques ainsi que des connaissances, qualification et compétences nécessaires conformément au référentiel de compétences du métier.

Des incitations pour travailler en zones difficiles

- Les enseignants affectés en zones difficiles sont motivés matériellement et moralement.

Des statuts différents mais une protection pour tous

- L'enseignant peut être fonctionnaire, contractuel ou FRAM mais tous bénéficient d'un certain nombre de droits (protection sociale, formation) afin de limiter au maximum les inégalités de statuts.

Un cadre national de formation et de certification

- Les enseignants (publics et privés) bénéficient de formations initiale et/ou continue définies par le cadre national de formation et de certification. Ces formations sont professionnalisantes et qualifiantes tout au long de la vie professionnelle.
- Les institutions de formation sont diversifiées et dotées des équipements nécessaires (infrastructures, équipements, matériels didactiques nécessaires, d'espaces d'apprentissage, de culture, d'animation, de soutien, de sport) afin d'assurer de meilleures conditions de formations.

Des perspectives de carrières basées sur des critères de performances

- Les carrières professionnelles sont gérées sur la base de l'accompagnement, de l'évaluation et de la promotion en se fondant sur le mérite, la performance et le rendement. Toutes les initiatives des acteurs éducatifs qui cherchent à innover et améliorer la qualité de l'École, des apprentissages et des formations (en conformité avec les curricula et les programmes) sont reconnues et valorisées. A l'inverse, l'absentéisme des enseignants est sévèrement réprimandé au travers de procédures disciplinaires efficaces.

De meilleures conditions de travail

- Les enseignants disposent du matériel pédagogique / didactique nécessaire à l'exercice de leurs métiers dans des écoles / établissements dont les infrastructures sont – pour partie- rénovées. Les salaires et indemnités sont régulièrement ajustés afin d'assurer une vie raisonnable pour le corps enseignant.

La place du privé

- L'enseignement privé constitue une des composantes de l'École malgache et une partie prenante aux efforts de généralisation globale et équitable de l'enseignement, notamment au niveau de l'enseignement fondamental, de la diversification et de l'amélioration de la qualité de l'offre éducative nationale. L'enseignement privé accompli ses fonctions en pleine synergie avec celles de l'enseignement public, dès

lors, les enseignants du secteur privé bénéficient des mêmes opportunités de formation et de certification que les enseignants du public. Les représentants du secteur privé sont par ailleurs partie prenante dans toutes les révisions juridiques, légales, administratives et pédagogiques de la fonction enseignante.

Toutefois, mettre en place cette politique suggère :

- La qualification des cadres qui auront la charge de mettre la réforme en place : L'inquiétude repose sur le nombre suffisant des ressources humaines de haut niveau aptes à former ses différentes catégories de personnel... et la volonté d'appliquer les différentes réformes conformément à ce document cadre.
- Un important dialogue social : Malgré de larges consultations en amont, des résistances des enseignants sur plusieurs axes (notamment réforme du curriculum, l'évaluation des enseignants, le système des primes...) sont envisagées. Il est essentiel de mettre en place un mécanisme de dialogue social avec la société civile en général et les syndicats les plus représentatifs en particulier afin d'échanger sur les propositions. Le dialogue social peut inclure un simple échange d'information, une consultation, la négociation individuelle et collective.
- Un engagement financier fort et constant sur les prochaines décennies qui doit permettre d'ancrer la politique enseignante dans le long terme.

CHAPITRE 3 : Politique enseignante

3.1 Ministère Education Nationale

AXE 1 : Recrutement des enseignants

Objectif politique : Les postes d'enseignant sont ouverts en nombre adéquat et pourvus par des candidats ayant le profil exigé.

Levier 1 : Assainir la gestion des effectifs

Le MEN s'est engagé à assainir la gestion de ses effectifs avec la collaboration du MFPRATLS et le MFB. L'objectif consiste à mettre à jour les situations des effectifs réels en poste, des effectifs budgétaires et des effectifs statutaires. Cela suppose notamment d'immatriculer les enseignants non fonctionnaires aux fins de contrôle des flux entrée-sortie ; recenser les agents de l'Etat et les personnels non fonctionnaires suivant des stratégies appropriées ; rapprocher des fichiers solde du Ministère des Finances et de Budget (MFB) et du système d'information des ressources humaines du MEN ; régler les cas litigieux.

Levier 2 : Renforcer les outils de planification en complément de la carte scolaire

La rationalisation exige le respect des principes d'adéquation postes/titulaires et postes/effectifs. Pour ce faire, un outil décrivant les principes, les règles, les méthodes de priorisation, les normes d'effectif, les obligations de service, l'application des heures supplémentaires, la catégorisation des postes et des établissements scolaires, les postes à pourvoir, la périodicité, etc. sera élaboré. Cet outil vient en complément de la carte scolaire. Cette rationalisation exige aussi l'adéquation entre les besoins du MEN et l'effectif des élèves à former par les Ecoles ou Instituts de Formation d'enseignants.

Levier 3 : Accroître les recrutements

La seule mise en place d'une éducation fondamentale de 9 ans entraînera de 2017 à 2022 un besoin d'environ 13 000 nouveaux postes d'enseignants pour les deux premiers sous-cycles de l'éducation fondamentale. Par ailleurs, les départs à la retraite seront nombreux. Ainsi, considérant les départs en retraite, les démissions, les mises en disponibilité... le besoin en nouveau enseignant est estimé à 20 500. Pour faire face à ces besoins, le MEN va privilégier la formation initiale et le recrutement d'élèves-maitres dans les Centres Régionaux de l'Institut National de Formation Pédagogique (CRINFP) sur la base de critères de recrutement / sélection bien définis. Comme la capacité prévue de ces centres n'est que 1 000 par an, on

obtiendra seulement un total de 4 000 sortants sur les cinq ans. Pour combler le gap, le MEN continuera à recourir au service des enseignants non fonctionnaires et non contractuels mais de façon maîtrisée et à accorder des subventions à ces enseignants.

En ce qui concerne plus particulièrement le sous-cycle 3, avant de recourir aux enseignants non fonctionnaires subventionnés pour combler le gap, le MEN privilégiera l'optimisation de l'utilisation des enseignants par une modification des obligations d'horaires. L'obligation des horaires de services passera donc de 25 à 27h par semaine (voir axe 3).

Levier 4 : Mise à jour des textes réglementaires relatifs au recrutement des enseignants

Cette réglementation permettra de valoriser et de protéger les métiers de l'enseignement et d'assurer la qualité de l'enseignement. Autrement dit, il faut réviser les conditions de délivrance des autorisations d'enseigner pour tout nouvel enseignant, y compris pour les enseignants du secteur privé.

Devenir fonctionnaires de l'Éducation Nationale : A court et moyen terme, la formation initiale reste *la principale* porte d'entrée au statut de fonctionnaire. Mais l'accès au statut de fonctionnaire restera également ouvert – à court et moyen terme - aux contractuels. Les textes législatifs et juridiques seront révisés pour que les critères de performance et de formation soient priorités sur les autres critères (diplôme académique, ancienneté). A court terme, la priorité sera accordée aux personnels titulaires d'un *Certificat d'aptitude* tels que CAE (Certificat d'Aptitude à l'Enseignement) ou CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) délivré à l'issue d'un parcours de formation continue (voir axe 2). A moyen terme, l'intégration sera conditionnée par l'obtention de cet examen (ou d'un examen similaire qu'il conviendra alors de définir). A long terme, lorsque le passage par la formation initiale sera *l'unique* porte d'entrée au métier d'enseignant (car c'est une vision à long terme), l'intégration au corps des fonctionnaires pour les sortant de l'institut de formation sera différée. Le passage par la formation initiale sera une condition essentielle (mais non suffisante) permettant d'intégrer la fonction publique sur base de performance (l'intégration sera fonction de la performance des enseignants). Toutefois, cette vision nécessitera une révision législative et juridique, les textes actuels prévoyant que tout sortant de l'INFP est recruté en tant que fonctionnaire.

Devenir contractuels de l'éducation nationale : A court terme, l'accès au statut de contractuel de l'éducation nationale sera prioritairement ouvert aux FRAM selon des conditions qui seront révisées dans les textes juridiques et législatifs. En particulier, les FRAM qui souhaiteront devenir contractuels devront avoir validé un minimum de modules de formation avant de se porter candidat, les critères de sélection privilégieront autant la qualité et la compétence de l'enseignant que son ancienneté. Si le nombre de candidatures FRAM est insuffisant ou ne correspond pas aux exigences requises, les postes seront ouverts sur l'extérieur selon des conditions qui seront précisées dans les nouveaux textes réglementaires. A long terme, seuls les sortants de la formation initiale deviendront

contractuels – pendant 2 ans - avant d'être titularisés (ce qui nécessitera également une révision législative et juridique).

Devenir FRAM : Le recrutement et l'emploi des ENF (dit FRAM mais dont l'appellation évoluera) ainsi que l'allocation des postes subventionnés devront respecter les règles de gestion contenues dans l'outil de gestion des recrutements et des affectations incluant la carte scolaire signalé plus haut ; l'accès au poste d'ENF sera fortement règlementé et seuls les Chefs CISCO auront la prérogative d'autoriser le recrutement de nouveaux ENF. Pour le secondaire, une possibilité de recrutement d'enseignants titulaires d'une licence (conforme à la discipline enseignée) formés par les Universités en dehors des ENS (Ecole Normale Supérieure) est envisageable après un complément de formation pédagogique dispensée par l'ENS. Les UE (Unités d'Etude) afférentes restent à déterminer suivant le parcours de chacun. Autrement dit, les associations de parents ne sont plus autorisées à recruter sans l'accord du MEN ce qui devrait largement impacter (à la baisse) le recrutement « spontané ».

Toutes les procédures de recrutement et d'affectation feront l'objet de publicité adéquate. Les recrutements se baseront sur les besoins réels des ZAP et CISCO identifiés avant chaque rentrée scolaire. La gestion des recrutements fera l'objet de collaboration avec la Cellule Anti-corruption (Anti-Cor) du MEN qui programmera des actions dans ce sens. Le traitement équitable des candidats et enseignants concernés suivant des règles claires et transparentes servira de principe à adopter pour la gouvernance des recrutements et des affectations.

Il est aujourd'hui encore difficile d'identifier clairement la proportion de chacun de ces statuts dans le corps enseignant à moyen et long terme. Aujourd'hui, les fonctionnaires représentent 13%, les contractuels 17,5% et les FRAM 65%. Le gouvernement envisage de réduire progressivement la proportion des FRAM à 50% à l'horizon 2030. Dans le même temps, plusieurs études suggèrent qu'il ne sera pas possible à moyen (et sans doute long terme) d'intégrer tous les enseignants dans la fonction publique. Reste à mieux apprécier les marges de manœuvre. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir comment cette diminution du corps des FRAM se répercute sur les deux autres corps enseignants que sont les fonctionnaires et les contractuels. Des modèles de simulation doivent aujourd'hui être développés pour identifier les possibilités qui s'offrent aux ministères. Les expériences internationales (en Afrique notamment) montrent toutefois la nécessité pour les pays de s'appuyer à long terme sur un système de contractualisation en raison de fortes contraintes budgétaires. Il est donc fort probable que la proportion d'enseignants fonctionnaires reste stable- sur le long terme alors que celle des contractuels augmente régulièrement. Cette approche n'est sans doute pas idéale mais reste la plus réaliste. Elle s'accompagnera d'un cadre légal permettant de protéger au maximum les contractuels.

AXE 2 : Formation des enseignants

Objectif Politique : Tous les enseignants (publics comme privés) sont préparés au métier

Levier 5 : Recomposer les stratégies de formation initiale et continue

La politique de formation

Comme tous les pays, Madagascar doit aujourd'hui s'orienter vers un système éducatif qui forme en permanence, parce que la connaissance change rapidement. Cela implique que l'on reconnaisse à la formation de base un rôle central. En effet, pour apprendre tout au long de la vie, être dans la capacité de recourir à l'auto-formation et/ou à la co-formation, il faut avoir une solide formation de base : dans cette perspective, les premières années de la formation deviennent un enjeu majeur de politique éducative en général et de la politique enseignante en particulier. Le gouvernement s'engage donc dans la redynamisation de la formation initiale des enseignants. En matière de formation continue, un des objectifs stratégiques est de mettre fin aux interventions ponctuelles, souvent laissées sans suite, et d'inscrire l'ensemble des dispositifs de formation des enseignants et des encadreurs dans une programmation pluriannuelle et annuelle, rendant possible un pilotage rigoureux, un suivi de sa mise en œuvre et une évaluation.

Par ailleurs, la formation des enseignants doit être résolument orientée vers la valorisation de la pratique de classe. Les recrutés doivent être capables de montrer aux élèves-maîtres le « comment faire ».

Plus important, le MEN va développer un cadre national de formation et de certification. Le cadre national de formation introduira la notion de « parcours type de la formation » et valorisera également l'expérience en milieu professionnel. Ce cadre de formation s'accompagnera d'un cadre de certification, véritable outil de classification des certifications offertes par différents organismes de formation en référence à des niveaux cohérents de maîtrise des savoirs, savoir-faire et compétences, selon un ensemble unique de critères pertinents (descripteurs) dont la définition repose sur les acquis de l'apprentissage. A l'issue de parcours de formation, les enseignants seront amenés à passer un diplôme professionnel (type CAE ou CAP) qui sera équivalent au diplôme obtenu par les sortants de l'INFP.

Dans le même temps, la déconcentration de la formation est en marche. Les DREN seront amenées à accroître leurs responsabilités en matière de planification et mise en œuvre de plans de formations dans leur localité, sur la base du cadre national de formation et de certification élaboré par le niveau central.

Les structures de formation

L'un des principaux challenges est d'élargir la formation à des bénéficiaires plus nombreux pour mettre un enseignant formé devant chacun des élèves.

INFP / CRINFP :

Dans le cadre de la réforme de l'enseignement fondamental, l'INFP et son réseau ont la responsabilité de la formation des enseignants du fondamental (sous cycle 1, 2, 3) et des conseillers pédagogiques du sous cycle 1 et 2. Pour répondre aux enjeux quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme, la gouvernance de l'INFP et des CRINFP sera progressivement modifiée. Dans la perspective d'une déconcentration de la formation des enseignants, la mise en œuvre des formations sur le terrain relèvera à court terme davantage des DREN/CISCO en étroite collaboration avec les CRINFP au travers de plans régionaux de formation. L'INFP recentrera son activité autour des besoins d'accompagnement et de diversification des stratégies de professionnalisation des métiers de l'éducation comme : i) organiser et accompagner la professionnalisation des formateurs d'enseignants (comprenant diversification du corps, révision des modalités de recrutements, élaboration d'un statut particulier...), ii) développer et diffuser de la documentation professionnelle, iii) organiser une stratégie d'accompagnement pédagogique, iv) favoriser le développement d'une politique de recherche en évaluation... Les CRINFP, appelés à jouer un rôle plus important dans la planification et la mise en œuvre de la formation initiale et continue des enseignants, feront l'objet d'une remise à niveau (normalisation) des structures, des équipements et des personnels permettant d'assurer les conditions essentielles à la mise en place de formation professionnelle. Cette normalisation garantira des conditions de travail optimales faisant toute leur place aux technologies de l'information et de la communication. Il est prévu que les CRINFP accueillent, à partir de septembre 2017, 200 éducateurs préscolaires, 400 Consped, 1 000 enseignants des sous-cycles 1 et 2 fondamental par an et 500 pour le 3^{ème} sous-cycle, pour une formation initiale avant recrutement. En parallèle, les CRINFP vont accueillir des enseignants en poste pour une formation de remise à niveau académique et linguistique et pour une formation continue en vue d'un développement professionnel. C'est pour cela qu'il est impératif d'augmenter la capacité d'accueil des CRINFP, d'améliorer leur fonctionnement administratif et pédagogique, de les équiper, de favoriser la recherche et la pratique des techniciens, des formateurs et des stagiaires. Il faudra pour cela i) réhabiliter et étendre les CRINFP existants (les équiper en matériel et équipement), ii) construire des nouveaux centres de formation, iii) augmenter le nombre de nouveaux centres numériques, iv) mettre en place des salles spécialisées : laboratoires de langue et laboratoires scientifiques (pour permettre que les salles de formation des enseignants des disciplines scientifiques disposent de tous les équipements nécessaires).

En particulier :

Réhabilitation et extension des CRINFP existants : Pour accueillir les stagiaires dans un environnement approprié à la formation et respecter la norme suivant le ratio formateur/formé, il faudra réhabiliter 23 salles et construire 30 nouvelles salles dans les CRINFP existants.

Construction de nouveaux centres de formation : Pour permettre la déconcentration effective de la formation et l'allègement des charges (frais de déplacement et d'hébergement) des formés et pour augmenter la zone de couverture dans tout

Madagascar, il faudra construire 5 nouveaux centres dans les régions Ihorombe, Anosy, Menabe, Atsinanana et Bongolava.

Augmentation du nombre des centres numériques : 25 nouveaux centres numériques devront être créés car la TICE (Technologie de l'Information et de la Communication en Education) est indispensable pour chaque discipline et pour le développement de l'éducation numérique. Ils permettront aussi de faciliter les recherches des formateurs, de créer, mutualiser et exploiter les ressources pédagogiques, de développer la formation à distance, de promouvoir les échanges entre les formateurs et les enseignants. Ils seront des outils précieux pour le développement professionnel des formateurs, notamment pour l'autoformation, le renforcement académique, etc. Les centres devront être pourvus d'une connexion à internet de bonne qualité et le financement des abonnements (à internet et aux ressources documentaires) devra être prévu dans le budget de fonctionnement des centres).

Dotation en laboratoires de langue et laboratoires scientifiques : La place faite au perfectionnement linguistique dans la réforme conduit à multiplier les laboratoires de langues et autres outils techniques utiles pour l'apprentissage des langues. Le développement de l'enseignement des sciences au sous-cycle 3, voire de l'initiation à la technologie, de l'éducation artistique, impose aussi que les futurs enseignants ou les enseignants en formation continue puissent disposer de laboratoires ou d'ateliers permettant de se former aux méthodes pédagogiques les plus performantes dans ces domaines, pour pouvoir initier les élèves à la méthode expérimentale.

Dotation en matériels et en équipement : Les centres et les établissements qui accueilleront des formations de proximité devront être dotés en matériel didactique et en équipements, notamment pour les sciences expérimentales, l'informatique, l'apprentissage des langues. Les CRINFP devront disposer de matériel bureautique et de reprographie efficaces pour diminuer le coût de production et de reproduction des documents nécessaires aux formations. L'INFP et les CRINFP devront être dotés en véhicules de service pour faciliter le suivi et l'encadrement des stages pratiques.

Les personnels administratifs

Il s'agit notamment de renforcer la qualification et de développer l'efficacité professionnelle des personnels administratifs de l'INFP et des CRINFP (environ 100 personnes) et des personnels administratifs du MEN (services centraux et déconcentrés) concernés par la mise en œuvre des réformes, le pilotage pédagogique, ainsi que l'organisation et le suivi des formations (338 personnes). Pour atteindre cet objectif, il est indispensable de suivre les étapes suivantes : i) élaborer les fiches de poste de ces personnels à partir des MARE récemment remises en place conformément aux recommandations de l'audit organisationnel de l'INFP, ii) identifier les postes stratégiques, iii) élaborer les référentiels de compétences des tenants de postes, iv) analyser les besoins de formation de ces personnels administratifs, v) élaborer et de mettre en œuvre le dispositif de formation, v) suivre l'application des théories acquises pendant la session de formation

ENS :

Les ENS devront répondre aux besoins générés par l'augmentation importante des flux résultant de l'expansion des deux autres sous-secteurs, suite à la croissance démographique et/ou la réforme visant la réduction de l'abandon et du redoublement dans ces sous-secteurs. Ce sont donc des capacités d'accueil et des équipements supplémentaires qui sont nécessaires pour les ENS. Et cela d'autant plus que les ENS devront, comme on le verra plus loin, répondre aux besoins importants en matière de formation continue des enseignants du secondaire et des encadreurs dont elles assurent la formation initiale et participer plus activement au renforcement de l'enseignement fondamental (partenariat autour du développement des curricula, de la formation de formateurs...). Les besoins particuliers des ENS sont présentés dans la partie consacrée à l'enseignement supérieur.

Lien INFP / ENS :

A court terme, les partenariats entre ENS et INFP seront renforcés sur les sujets de curriculum et de formation de formateurs. Les opportunités de mutualisation des ressources et des équipements, dans des zones géographiques relativement proches, seront étudiées de façon à limiter les coûts de formation. Cette mutualisation progressive (dont les modalités doivent être approfondies) pourrait se traduire à long terme par une fusion des institutions de formation. Cette fusion à long terme a pour vocation de rapprocher la formation professionnelle - qui restera encore cloisonnée le temps nécessaire pour professionnaliser les pratiques et commencer à mutualiser les ressources - entre les différents corps d'enseignants intervenant dans différents niveaux d'enseignement. Elle s'inscrit dans le rapprochement de carrières des enseignants du fondamental et du secondaire qui basculeront progressivement sur les mêmes niveaux de recrutements plus exigeants. Cela répondra au développement de la scolarisation qui amènera tous les élèves à avoir l'ambition de poursuivre leur scolarisation après l'école fondamentale. Cela reste cependant très dépendant des capacités du gouvernement de recruter des enseignants au niveau licence (et donc de les rémunérer en conséquence). Au regard des finances actuelles, cette modification ne peut être envisagée que sur du long terme. Il n'empêche que des efforts de mutualisation et concertation peuvent d'ores et déjà être enclenchés.

Liens DREN/CISCO et INFP/CRINFP

La définition des objectifs de chaque formation et du nombre de personnes à former chaque année dépend des directions de l'administration centrale du MEN et des personnels de DREN, que l'on peut considérer comme les employeurs. L'élaboration de chaque plan annuel de formation et des plans pluriannuels résultera donc d'une collaboration étroite entre l'INFP/CRINFP et les directions centrales /DREN. Des indicateurs seront définis pour

permettre aux décideurs de savoir si les objectifs fixés pour la période ont été atteints. Les directions du MEN et l'INFP organiseront leur propre dispositif de suivi et d'évaluation et pourront corriger, si nécessaire, les trajectoires.

Plus précisément, concernant la formation initiale, la collaboration entre DREN/CISCO et INFP/CRINFP portera principalement sur la mise en œuvre des stages, le suivi et la certification conjointe des stagiaires à l'issue de la formation. Concernant la formation continue, les DREN/CISCO seront renforcées dans leurs responsabilités d'élaborer des plans de formation continue à destination de leurs enseignants. Elles disposeront d'autonomie et de marges de manœuvre pour mettre en place, au niveau local, le cursus de formation continue proposé par l'INFP, en apportant les ajustements nécessaires en fonction de leurs besoins propres. Les DREN seront par ailleurs garantes de la certification des formations continues en collaboration avec l'INFP/CRINFP.

Ecole / Etablissement :

Vue l'étendue du territoire et les difficultés budgétaires, il semble que les actions entreprises dans un but de renforcement de capacité et de perfectionnement ne doivent pas se borner à l'envoi des enseignants et des professeurs en stage de formation. Cela a déjà été fait, à grande échelle, pour un impact encore incertain. La plus grande partie du développement professionnel des enseignants à moyen terme doit se dérouler dans la classe ; le postulat de base étant que les changements de méthodes d'enseignement n'ont lieu que lorsque des enseignants sont suivis et soutenus de manière plus ou moins continue, en mettant l'accent sur les détails pratiques de ce qu'est un enseignement efficace. Comme le suggère la littérature internationale, le perfectionnement professionnel des enseignants ne présente un intérêt que s'il est ancré dans les pratiques des enseignants et des écoles, lesquelles sont elles-mêmes étroitement liées aux méthodes d'organisation et à la pédagogie.

A moyen et long terme donc, avec une plus grande autonomie donnée aux établissements d'enseignement et un renforcement de son rôle et de ses capacités, le directeur sera en mesure de concevoir et organiser lui-même, avec l'appui des autres encadreurs de proximité, des activités de formation adaptées au contexte de son établissement. Compte tenu du volume important des actions de formation à organiser et de la nécessité de limiter les frais de déplacement et d'hébergement pour les enseignants en formation, des établissements scolaires existants seront aménagés et équipés pour pouvoir accueillir – éventuellement de façon non définitive - des stages de formation au plus près des bénéficiaires. Pour l'enseignement secondaire, ce sont principalement les lycées référents qui joueront ce rôle ; ils organiseront aussi les stages de terrain des enseignants en formation initiale.

Les autres partenaires :

A moyen terme, eu égard au nombre d'enseignants qu'il faudra former, d'autres structures seront amenées à délivrer la formation initiale et continue. Un processus de certification sera mis en place par le MEN pour permettre aux Universités, écoles privées, ONG éventuellement, de dispenser des programmes de formation initiale et continue aux enseignants. Ce dispositif vise l'alignement des diplômes/certificats délivrés par les institutions publiques et privées sur la base d'examens nationaux uniques.

L'enseignement fondamental (et le préscolaire)

Programmes

La politique de formation des enseignants s'articule autour de 2 dispositifs de formation :

- i) La formation initiale : formation longue en présentiel pour des bacheliers ayant réussi un concours. Cette formation est certificative. Ce dispositif de formation va se pérenniser.
- ii) La formation continue : formation longue et certificative qui peut proposer différentes modalités (présentiel, distance...) et qui s'adresse à des agents en poste sans formation initiale. La certification finale de ce dispositif (à court et moyen terme) sera équivalente à la certification obtenue dans le cadre de la formation initiale.

Formation initiale

Préscolaire :

Une formation initiale (au sein des CRINFP) s'adressera à des bacheliers (200 par an) et durera deux ans, dont 6 mois de tronc commun avec les enseignants du primaire, 8 mois de spécialisation sur le préscolaire et une année de stage sur le terrain.

Fondamental :

A court et moyen terme, le programme de formation initiale d'une durée de deux années, sera accessible sur concours pour des bacheliers. Pour le fondamental 1 et 2, 1000 bacheliers seront recrutés chaque année dans les 22 régions et bénéficieront, au niveau des CRINFP, d'une formation de deux ans dont 14 mois de renforcement des compétences théoriques et 10 mois de stage pratique correspondant à une année scolaire. Pour le fondamental 3, 500 bacheliers seront formés chaque année dans les CRINFP durant deux ans avec 10 mois en stage pratique.

Le programme de formation initiale sera révisé à l'aune des référentiels métiers, des référentiels de compétences. Le programme intégrera par ailleurs un volet permettant de former les enseignants à la prise en charge du handicap en situation scolaire. Les

programmes seront également élaborés à l'aune des nouveaux curricula mis en œuvre dans le cadre de la réforme du fondamental. Les finalités de chacun des cycles étant profondément modifiées, un important travail d'ingénierie de formation sera réalisé, des modules de formation entièrement nouveaux devant parfois être conçus pour des disciplines nouvelles et des éléments issus des sciences de l'éducation constitueront un volet fort de cette formation. En outre, les enseignants du 3^{ème} cycle seront désormais bivalents, ce qui implique une adaptation de la formation. Les curricula de formation seront conçus pour favoriser le développement des compétences professionnelles identifiées dans les référentiels. Pour atteindre cet objectif, ils veilleront à i) renforcer l'acquisition et la maîtrise des savoirs académiques de base dans les disciplines enseignées ; ii) garantir un système d'alternance et de continuité entre formation « en institution » et formation « in situ » dans les écoles ; iii) mettre en place des situations de formation qui favorisent l'implication et la participation active des apprenants ; iv) instrumenter des dispositifs d'évaluation et de certification qui mesurent effectivement le développement des compétences professionnelles. Le programme de formation initiale des enseignants mettra également l'accent sur la gestion et le pilotage des établissements scolaires de manière à ce que l'enseignant formé puisse exercer – dans le cadre de son évolution de carrière - la fonction de chef d'établissement

Enfin, les procédures de certification seront également révisées afin de mieux impliquer l'employeur dans la formation et l'évaluation des enseignants dont il aura la charge par la suite.

A long terme, le programme de formation initiale se déroulera dans un institut de formation unique (né de la fusion INFP/ENS) où être assurée par d'autres prestataires (universités, établissements privés) disposant d'une accréditation du MEN et s'adresser à des licenciés. Cette vision reste toutefois fortement dépendante des capacités du pays à accroître à long terme le niveau de rémunération des enseignants qui ne seraient plus recrutés après le baccalauréat mais au niveau licence.

Formation continue

Précolaire

Une formation continue des éducateurs et des animateurs communautaires sera organisée. Il s'agira de mettre en place différents dispositifs de renforcement de compétences par le biais des recyclages périodiques, des formations à distance, des réseaux d'éducateurs suivant les nombres de CAP (Centre d'Activité Précolaire) et EEC (Espace d'Eveil Communautaire) existants aux alentours. Les Journées Pédagogiques (JP) organisées au niveau des ZAP ou CISCO seront aussi mises à profit pour renforcer les capacités des éducateurs. Les encadreurs de ces formations continues seront les formateurs locaux, les conseillers pédagogiques, les éducateurs ayant reçu une formation dans les centres pédagogiques. Un système de certification sera élaboré pour encourager et motiver les éducateurs et les animateurs communautaires.

Fondamental

Le faible contingent annuel de nouveaux enseignants bénéficiant d'une formation initiale complète dans un CRINFP, limité à 1 500 par an, ne permet pas de satisfaire les besoins liés à l'augmentation des effectifs d'élèves prévus par la réforme et au renouvellement des nombreux enseignants appelés à prendre leur retraite au cours des prochaines années. Il le permet d'autant moins que les besoins de recrutements vont connaître des fluctuations importantes au cours des prochaines années, du fait de la mise en place accélérée de la réforme : ainsi, pour la seule année 2019-2020, au cours de laquelle la 6^{ème} année devrait être transférée des collèges vers le second sous-cycle du fondamental, c'est plus de 10 000 enseignants non titulaires qui seront recrutés, soit deux fois plus que les années précédentes : même si les capacités d'accueil des CRINFP seront fortement augmentées d'ici là et si le Ministère de la Fonction Publique accordait des autorisations exceptionnelles de recrutement, un dispositif spécifique sera mis en place. Le programme de formation continue comble les lacunes des enseignants dont la grande majorité n'a pas bénéficié de formation initiale.

A très court terme, les bénéficiaires prioritaires des programmes de formation continue sont les contractuels susceptibles d'intégrer la fonction publique dans les prochaines années (leur intégration ne pourra se réaliser qu'après certification de la formation) et les FRAM en poste susceptibles de devenir contractuels. En fonction de leur niveau académique et des formations préalablement suivies, les enseignants entreront dans le dispositif de formation continue à des niveaux différents⁵. Dans un processus de déconcentration de la gestion et de la formation, l'évaluation du niveau d'entrée sera réalisée par la DREN et ses équipes d'encadrement (chefs ZAP, ConsPed) avec avis du directeur d'école.

A court terme, un nouveau curriculum de formation continue sera développé. Il vise deux groupes de compétences bien distincts, le premier comprend les compétences de base d'un enseignant de l'éducation fondamentale, et le deuxième est constitué des compétences liées au développement professionnel des enseignants. Séquencé en plusieurs modules, il sera calqué sur le programme de formation initiale. Chaque séquence sera composée d'une ou plusieurs unités d'études.

Bien qu'encore en cours d'élaboration, on peut déjà préciser un certain nombre d'éléments :

Sur les contenus : Les premiers modules de ce dispositif de formation continue correspondront aux renforcements des compétences académiques, pédagogiques et didactiques des enseignants. Suite aux divers constats réalisés qui concernent l'existence de classes multigrades et le faible niveau des enseignants dans l'enseignement-apprentissage de la lecture, les différentes méthodes telles que l'enseignement explicite, la pédagogie de groupe différenciée et la pédagogie active d'apprentissage seront prises en compte dans la conception des différents programmes. Ce dispositif à mettre en place tiendra compte des formations qui ont déjà été réalisées et aura comme base le référentiel de compétences. En

⁵ Ainsi un enseignant qui dispose de bonnes connaissances de base ne sera pas tenu de suivre les premiers modules de formation qui correspondent au renforcement académique.

effet, les formations antérieurement organisées seront capitalisées. Depuis 2009, les enseignants malgaches ont bénéficié de formations linguistiques et pédagogiques à travers différents projets comme « Mallette Enseigner le Français », « mallette mathématiques », UNICEF, UNESCO, MAPEF, PAUET, PASSOBA, AQUEM. Ces contenus, éventuellement amendés, seront intégrés au programme de formation standard. Le dispositif est actuellement en cours d'élaboration.

La réforme : La formation à la mise en œuvre de la réforme fera l'objet d'une attention particulière. Les contenus de formation seront axés sur les innovations impliquées par la réforme, notamment la politique linguistique, l'appropriation des nouveaux programmes scolaires et des manuels à utiliser, l'élaboration des fiches de répartition annuelle et de fiches de répartition mensuelles, suivant le nouveau curriculum, l'exploitation des planches murales conçues, les méthodes actives pour la lecto-écriture... mais pas seulement. Les finalités du 3^{ème} cycle étant profondément modifiées, ce sont des compétences nouvelles qu'il faudra faire acquérir aux élèves pour permettre à certains de se préparer à la formation professionnelle, à d'autres d'entrer dans la vie active, ou à d'autres, enfin, de poursuivre leurs études dans l'enseignement secondaire, général ou technique et professionnel. Certaines disciplines nouvelles (ingénierie, initiation à la technologie...) seront introduites ; elles rendront nécessaires de véritables reconversions professionnelles et certains enseignants devront se préparer à aider les élèves et leurs familles à choisir une orientation, ce qui suppose une bonne connaissance de l'offre scolaire existante. La nouvelle Ecole Fondamentale sera mise en place selon un calendrier très ambitieux : réforme des curricula de la première et de la quatrième année dès 2017, de la deuxième et de la cinquième dès 2018, de la troisième et de la sixième année dès 2019. Ce sont donc, au cours des trois prochaines années, la totalité des enseignants des EPP qu'il faudra former et une partie de ceux du collège (ceux de T1 et T4 en 2017, ceux de T2 et T5 en 2018 et ceux de T3 et T6 en 2019). Pour préparer la rentrée 2020, les effectifs à former seront moins nombreux puisqu'il ne s'agit que de 1/3 environ des effectifs des collèges actuels, ceux de la T 7 (et autant les deux années suivantes). Cependant l'objectif de ces formations est très ambitieux, puisqu'il ne s'agit pas seulement de les préparer à enseigner des curricula rénovés, mais il faut faire en sorte que chaque enseignant, aujourd'hui spécialisé dans une discipline, prenne en charge deux disciplines et intègre les nouvelles finalités du 3^{ème} cycle. Ces formations seront organisées pendant les grandes vacances, à raison de 2 vagues de formation : l'une pour la formation des enseignants du 1^{er} cycle et l'autre pour ceux du 2nd cycle. Par souci d'uniformisation et de standardisation de la réforme, la formation ciblera les 22 DREN à chaque vague de formation. Vu l'effectif élevé des enseignants cibles, la formation se fera en cascade. Les modules et guides de formation seront conçus par une équipe de l'INFP central, en collaboration avec d'autres directions du MEN. Les concepteurs feront une passation aux formateurs des CRINFP, qui se chargeront à leurs tours de former les CONSPED et Chefs ZAP. Ces derniers assureront la formation et le suivi-encadrement des enseignants et les directeurs d'école. Ces formations se dérouleront au niveau des ZAP. Cette formation sera organisée dans les structures existantes telles que les JP.

La certification : Un enseignant qui aura obtenu la totalité des unités d'études de toutes les séquences⁶ pourra s'inscrire à l'évaluation certificative dont les modalités restent encore à définir (examen sur table, évaluation des pratiques en classe, présentation d'un projet pédagogique...). Elle sera organisée pour tous les enseignants qui s'y inscrivent volontairement après avoir réalisé la totalité du parcours. Elle se fera en deux groupes : l'évaluation des compétences de base relatives à la fonction enseignement et l'évaluation des compétences relatives au développement professionnel. La certification sera équivalente à celle obtenue par les sortants de l'INFP. Si à la différence de ces derniers (à court terme du moins), elle ne permet pas l'intégration immédiate à la fonction publique, elle restera une condition essentielle pour une intégration à moyen et long terme. Cette certification se fera conjointement par les instances de formation (INFP/CRINFP) et les employeurs DREN/CISCO)

La présentation qui vient d'être faite concerne le court et le moyen terme. Dans la vision à long terme du ministère, tous les enseignants entrant dans le métier bénéficieront d'une formation initiale et tous les enseignants en poste auront bénéficié de sessions de formation continue. Dès lors, les programmes de formation continue seront reformulés pour être principalement consacrés au perfectionnement des enseignants (et non au renforcement académique et initiation à la pédagogie comme actuellement) et tous les enseignants (y compris les sortants de l'INFP) seront susceptibles de bénéficier de formation continue qui correspondra à un perfectionnement.

Les modalités :

Le dispositif de formation continue combinera plusieurs types de formation :

Auto-formation des enseignants par le biais d'outil d'auto-formation (livrets et guide) en réalisant les activités décrites dans ces livrets, les enseignants identifieront leurs besoins en formation. Ce dispositif ne pourra s'adresser qu'à des enseignants ayant déjà un minimum de compétence de base et ne pourra être effectivement mis en place qu'après avoir renforcé les compétences des directeurs susceptibles d'accompagner son équipe enseignante dans la démarche d'auto-formation.

Co-formation entre enseignants au niveau de l'équipe pédagogique de l'établissement : pour chercher ensemble des solutions, certains enseignants exposeront à leurs collègues enseignants au sein de l'établissement les difficultés qu'ils ont rencontrées dans l'utilisation des livrets d'auto-formation, ou dans leurs tentatives pour mettre en œuvre dans leur enseignement les recommandations qu'ils contiennent. Cette modalité, comme la précédente suggère au préalable un renforcement des directeurs d'école.

Co-formation au sein d'un même réseau ou inter-réseaux, en cas de besoins en formation non résolus au sein d'un établissement.

⁶ Bien que le dispositif ne soit pas totalement finalisé, l'INFP estime qu'il faudra au minimum 2 années à un enseignant pour suivre et valider l'ensemble des modules présentés.

Formation en présentiel assurée par l'équipe pédagogique de la CISCO lors des journées pédagogiques au niveau des ZAP. Bien que bon nombre des enseignants aient été formés les années 2015 et 2016, leurs niveaux académiques et pédagogiques restent encore faibles. La DEIPEF (Direction de l'Encadrement, de l'Inspection Pédagogique de l'Education Fondamentale) envisage de renforcer les compétences académiques des enseignants dans le cadre de visites et de journées pédagogiques en mobilisant tous les encadreurs de proximité, entre autres les Chefs ZAP et les conseillers pédagogiques. La réalisation des tâches s'étalera sur quatre ans. Les compétences académiques des 88 305 enseignants et 24 138 directeurs d'école seront renforcées (dans 24 138 écoles) et 1 696 Chefs ZAP assureront l'animation de la formation avec l'appui des 700 conseillers pédagogiques des CISCO. Les Services de l'Inspection et de l'Encadrement Scolaire (SIES) des 22 DREN seront chargés de la supervision du déroulement de chaque session de formation au niveau CISCO. La DEIPEF, quant à elle, veillera à la coordination au niveau national et à la supervision au niveau de chaque DREN.

Formation en présentiel : sur la base des plans régionaux de formation, elle sera assurée au sein des CRINFP et des bassins de formation pendant les vacances suivant les besoins des enseignants. Ces sessions de formation s'accompagneront de remise de documentation et d'instruments de travail.

Formation à distance : Elle a recours aux voies et moyens de formation hybride combinant l'articulation présence-distance (une formation à distance enrichie par le présentiel), le tutorat et l'intégration des technologies numériques pour soutenir les processus d'enseignement/apprentissage. Les modules de formation seront les mêmes que pour la formation en présentiel et les modalités d'évaluation de la formation et de certification assez semblables, à l'exception des rapports de stage et de la présentation de matériel didactique, remplacés par la présentation d'un portfolio. Cette formation a été initiée par le ministère en 2015-2016.

[La question des formateurs](#)

Précolaire

Afin d'augmenter la qualité de la formation, les formateurs préscolaires recevront une formation de spécialisation. Dans le but de mettre en place un dispositif de formation diplômante, un pool de formateurs issus du MEN (INFP, CRINFP, direction en charge du préscolaire) suivront une formation de spécialisation sur le préscolaire.

Le nombre de formateurs du préscolaire aux niveaux central et régional issus du MEN, des ONG et des institutions privées sera augmenté. Ils bénéficieront périodiquement de sessions de renforcement de compétences. Un standard de qualité, un système de suivi et d'évaluation des formations ainsi qu'un système d'accréditation des formations privées seront également mis en place

Fondamental

Le recrutement et le statut des formateurs : Avant tout nouveau recrutement, il s'agira d'analyser les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel de formation, compte tenu des actions de formation exigées par les réformes en cours. Il s'agira également d'effectuer un état des lieux pour évaluer la situation actuelle des formateurs en place, discipline par discipline, centre par centre et leur niveau de qualification. S'agissant du profil du postulant au poste de formateur, les nouveaux formateurs seront recrutés parmi les enseignants et les encadreurs les plus qualifiés, ayant au moins le niveau BACC + 4 et 5 années d'expérience dans l'enseignement et qui se sont spécialisés dans le module à tenir, de préférence anciens élèves de l'ENS. Pour les conseillers pédagogiques du primaire ou de l'Éducation Fondamentale souhaitant prétendre au poste de formateur en psychopédagogie ou dans un autre module à l'INFP ou dans les CRINFP, ils doivent suivre des études supérieures relatives au module dans les instituts universitaires pour avoir le niveau d'étude exigé avant de postuler pour cet emploi.

Modalités de recrutement : Le recrutement d'un titulaire se fait par voie de sélection sur dossier, suivi d'un concours et/ou d'un entretien d'embauche, le comité d'évaluateurs étant composé d'une équipe conjointe de l'INFP et de l'ENS. Les formateurs titulaires recrutés seront affectés soit à l'INFP soit dans ses centres régionaux pour une durée de 5 ans. Ils seront intégrés dans le corps des fonctionnaires (pour ceux qui ne sont pas fonctionnaires) dont la catégorie sera fonction de leur niveau d'étude. Ils auront pour fonction principale de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer des modules de formation. Au bout de 5 années, ils seront reconduits dans le centre de formation où, si les besoins ont changé, retrouveront un poste d'enseignant / directeur en établissement ou d'encadreurs dans les STD (Services Techniques Déconcentrés). En cas de nécessité, les vacataires pourront être directement désignés, après négociation avec l'organisme employeur (DREN, établissement privé par exemple) par le chef de service ou le chef CRINFP qui devra respecter le profil mentionné et la procédure administrative relative au recrutement interne de l'INFP.

Les personnes ressources dans la mise en place du dispositif de formation : La durée de la formation initiale de ces formateurs sera de deux mois et pourrait être complétée ultérieurement par des modules spécialisés en formation continue. L'ENS et les acteurs du secteur privé participeront à la conception de certains modules de formation (par exemple en didactique de disciplines) et à la mise en œuvre de la formation des formateurs des enseignants du 3^{ème} sous-cycle.

Processus d'organisation et de mise en œuvre des dispositifs de formation : Les étapes à suivre dans la mise en œuvre des dispositifs de formation des formateurs sont les suivantes : i) élaborer les référentiels de compétences des formateurs, ii) évaluer les pratiques des formateurs en exercice, iii) analyser leurs besoins de formation, iv) concevoir un module de formation initiale applicable à la formation continue, v) organiser et mettre en œuvre la formation, vi) effectuer un suivi post-formation, vii) évaluer la qualité et l'efficacité du dispositif de formation. Ce dispositif de formation des formateurs a un caractère évolutif et fera l'objet de réajustements réguliers et donnera l'accès à la formation continue sous forme de regroupement et d'échange d'expérience chaque semestre.

Stratégies de mise en œuvre de la formation : La formation est en présentiel. Deux types de stratégies sont recommandés pour sa mise en œuvre : d'une part, la formation en alternance permettant aux formateurs de garder contact avec la pratique du terrain et de réinvestir leurs expériences pratiques dans le cadre des formations qu'ils dispenseront ; et, d'autre part, l'approche scriptée (livret, guide, document post formation...) leur donnant l'occasion de se perfectionner après la formation.

Contenu du module et approche pédagogique de formation des formateurs : Outre le résultat de l'analyse des besoins, le contenu du programme de formation sera fonction du référentiel de compétences des formateurs et portera par ordre de priorité sur les thèmes suivants : i) Pédagogie générale (méthode active, pédagogie par objectif, pédagogie différenciée, évaluation), ii) Didactique des disciplines (Répartition du contenu du programme scolaire, planification de séquences d'enseignement/apprentissage, rédaction de la synthèse des activités, conception, fabrication et exploitation de matériels didactiques), iii) Andragogie (Psychologie des adultes, démarche andragogique), iv) Ingénierie de formation (analyse des besoins, planification des actions de formation, conception de module de formation, élaboration de support de formation, animation de formation et évaluation de la formation), v) Conduite administrative des activités de formation (Termes de référence, budgétisation, cahier des charges), vi) Communication interpersonnelle (parler en public, analyse transactionnelle, programmation neuro-linguistique), vii) Développement professionnel et personnel (organisation de travail, estime et maîtrise de soi), viii) Encadrement pédagogique (coaching, outils d'encadrement, démarche d'encadrement pédagogique).

L'enseignement secondaire

Programmes

Formation initiale

En raison du transfert de compétences ENS/INFP dans le cadre de la formation initiale des enseignants (cycle 3 notamment), les ENS et les directions en charge de ce niveau d'enseignement du MEN se concerteront afin que les formations initiales prennent en compte les nouveaux curricula. Les ENS admettent, sur concours, des candidats titulaires du baccalauréat de l'enseignement général et préparent : i) à la Licence d'Aptitude Pédagogique de l'Ecole Normale (LAPEN), dont les titulaires appartiennent au corps des Professeurs Licenciés en éducation ; ii) au Master d'Aptitude pédagogique de l'Ecole Normale (MAPEN), ouvert aux Professeurs licenciés en éducation, dont les titulaires appartiennent au corps des Professeurs Concepteurs. Les effectifs seront accrus pour répondre à la demande d'éducation.

A plus long terme, pour suivre le mouvement d'universitarisation de la formation des enseignants en Afrique, et dans la perspective d'une fusion INFP/ENS, le programme de formation initiale ne sera accessible que pour les étudiants titulaires d'une licence.

Formation continue

L'analyse de la situation dans le domaine de l'Enseignement secondaire général montre l'inexistence de la formation continue pour les enseignants des lycées. Or les besoins sont considérables. Il s'agit, d'une part, d'assurer leur perfectionnement professionnel et, d'autre part, de permettre à ceux qui n'ont pas bénéficié de la formation initiale de mettre à niveau leurs connaissances académiques ou scientifiques et/ou d'acquérir les compétences professionnelles qui leur font défaut. Il convient, en effet, de noter qu'une proportion significative des enseignants des lycées est recrutée sans être passée par les ENS ; il s'agit en général de titulaires d'une licence dans la discipline dans laquelle s'exercera leur enseignement. Si leur niveau de formation académique est, en général, satisfaisant, ils n'ont bénéficié d'aucune formation professionnelle et n'ont pas été initiés à la didactique de leur discipline. La politique de formation continue doit donc être conçue et se développer suivant un schéma directeur qui comporterait : i) la définition claire et nette du cadre de cette politique et, corollairement, celle des activités à mener avec les objectifs généraux, spécifiques et opérationnels qui lui seraient assignés ; ii) les orientations permettant de cibler préalablement les bénéficiaires individuels et/ou collectifs de cette politique ; iii) les spécifications des activités qui seront en relation étroite avec la demande de chaque cible ; iv) la stratégie devant répondre aux besoins ; v) les voies et moyens à mettre en œuvre pour mener à bien les activités de formation dans le sens des objectifs fixés. Aujourd'hui, les ENS malgré la qualité de leurs ressources humaines, interviennent insuffisamment dans ce domaine.⁷ Il importe donc de repenser l'organisation et le financement de la formation continue des enseignants. Les ENS, qui maîtrisent les référentiels de formation et ont conçu les parcours de formation initiale qui y répondent, sont à même de construire les modules de formation continue permettant la mise à niveau ou le perfectionnement des enseignants ou des encadreurs en poste.

En ce qui concerne le lycée, la réforme curriculaire occupera, certes, une place importante du dispositif de formation continue, mais l'introduction des TICE, la mise à jour des connaissances dans le domaine scientifique et le perfectionnement professionnel dans le

⁷Si, dans l'ancien système de l'enseignement supérieur, la formation continue des enseignants du secondaire a été prise en charge par les ENS, ce type de formation n'apparaît plus depuis la structuration, dans le système LMD, de l'offre de formation en domaines, mentions et parcours retenue dans ces ENS. Même dans l'ancien système, où cette formation continue des enseignants du secondaire avait une existence institutionnelle, elle n'était pas très fonctionnelle faute de financement consacré de la part de l'enseignement supérieur ou de l'enseignement secondaire.

champ de la pédagogie continueront à constituer la base des activités de formation continue.

Modalités

L'organisation de la formation continue au niveau secondaire permettra d'assurer un encadrement de proximité à tous les niveaux.

Au niveau de l'établissement :

- Le Proviseur adjoint est le premier responsable des activités pédagogiques au sein de l'établissement.
- La structure Equipe Pédagogique de l'Etablissement (EPE) sera renforcée pour améliorer les pratiques de classe des enseignants, la synergie des actions de l'équipe pédagogique et corolairement les résultats scolaires des apprenants.
- 9 animateurs pédagogiques à raison de 1 par matière seront désignés au sein de chaque établissement. Ils auront la charge de coordonner les activités pédagogiques et de formation au sein de l'établissement pour leur discipline.
- Le développement coopératif et la recherche collaborative seront encouragés au niveau des établissements. Une approche interdisciplinaire est préconisée.

Au niveau de la CISCO :

- L'Adjoint Pédagogique coordonnera les activités d'encadrement et de formation des enseignants au niveau de la CISCO.
- Une équipe pédagogique inter Etablissement (EPIE) sera périodiquement organisée au niveau de la CISCO pour favoriser les échanges de bonnes pratiques et trouver des solutions aux problèmes pédagogiques communs à tous les établissements.
- Un pool d'animateurs pédagogiques assistera l'Adjoint Pédagogique dans l'élaboration et l'animation des réunions EPIE.

Au niveau de la DREN :

- Le Chef SIES coordonnera les activités d'encadrement des enseignants au niveau de la DREN. A long terme le SIES aura à sa tête un Inspecteur de l'Enseignement Secondaire. Le Chef SIES aura des Inspecteurs de l'Enseignement post-fondamental général (IES) et des Conseillers Pédagogiques de l'Enseignement post-fondamental général (CPES) sous ses ordres.
- Le SIES aura en charge d'élaborer le plan de formation des enseignants de la région, d'organiser les revues régionales et d'alimenter les bases de données relatives à l'Enseignement Secondaire.

- Des regroupements d'Animateurs Pédagogiques seront organisés au niveau de chaque DREN.

Au niveau du MEN Central :

- La coordination des activités de formation et d'encadrement des enseignants de l'Enseignement post-fondamental général est assurée par la Direction de l'Encadrement et de l'Inspection Pédagogique de l'Enseignement secondaire (DEIPES) à travers le Service de l'Encadrement et le Service de l'Inspection.
- Des IES et des CPES renforceront l'équipe actuelle de la Direction.
- Une base de données de l'Enseignement post-fondamental général sera mise en place.

Par souci d'efficacité et de réussite, et en complément des actions classiques inhérentes à la préparation et au déroulement des formations, les actions en aval sont à considérer davantage. En d'autres termes, l'encadrement est nécessaire pour assurer le suivi du réinvestissement des acquis des formations par les enseignants dans leur pratique. La capitalisation des formations reçues contribuera à la professionnalisation de la fonction enseignante et les compétences acquises seront évaluées directement sur le terrain.

Le cas du privé

Le secteur privé participera activement à la formation des enseignants et ce, à plusieurs niveaux : les représentants du privé seront invités à définir le nouveau curriculum de formation (sur la base de la réforme de l'enseignement fondamental), ils seront sollicités dans le cadre des plans régionaux de formation (et pourront mobiliser leurs formateurs), les enseignants du privé (à leurs frais) bénéficieront du même parcours de formation continue que les enseignants du public (cadre national de formation et de certification unique qui sera défini avec les acteurs du secteur privé et la société civile).

AXE 3 : Déploiement des enseignants

Objectif : Des enseignants qualifiés sur l'ensemble du territoire

Levier 6 : Une déconcentration de la gestion des enseignants

Les mesures de décentralisation ou de déconcentration envisageable nécessitent des études préalables puisqu'elles s'inscrivent dans un mouvement plus vaste de responsabilisation des échelons régionaux et locaux de décision. Ce processus a une dimension réglementaire importante et le nombre de textes à modifier pour répartir autrement les compétences entre les acteurs centraux et déconcentrés est considérable mais il ne se limite pas, loin de

là, à cette dimension juridique. Il suppose une concertation interministérielle et une concertation avec les représentants des collectivités locales et les communautés.

A court terme, il s'agira de réviser **les textes réglementant les mouvements du personnel** relevant du MEN en concertation avec le MFB et avec les institutions de la Commission Locale de Gestion des Postes et des Effectifs au niveau de chaque CISCO. En matière d'affectation, les mouvements inter-CISCO relèvent déjà de la DREN. Pour les mouvements intra-CISCO, ils seront délégués au niveau de la CISCO mais par le biais de la Commission Locale de Gestion des Effectifs et des Postes qui sera instituée à ce niveau pour éviter les abus. Les Commissions Nationale et Régionales d'affectation devront renforcer leurs rôles sur la gestion des postes et des effectifs. Le MEN devra régler la question des visas des actes avec le MFB sinon le risque de non-régularisation persistera toujours entraînant des conséquences négatives sur les intéressés.

D'autres textes affectant la gestion des enseignants seront amendés, et en particulier :

Instituer une gestion séparée des postes et des personnels va modifier en profondeur les règles de gestion et les dispositions légales et va nécessiter des études juridiques approfondies et une concertation avec les représentants des enseignants et des autres ministères. Il s'agit d'un changement radical d'approche qui a le mérite de rationaliser la gestion et d'optimiser l'utilisation des moyens (en rendant plus faciles les rééquilibrages entre les différentes parties du territoire), mais qui diminue, pour les enseignants, la stabilité professionnelle et qui requiert une grande rigueur dans la gestion des moyens. Les textes seront disponibles à court terme. La mise en application à plus long terme.

Par ailleurs, la déconcentration de la gestion des affectations et de la carrière des enseignants ne pourra avoir lieu sans une déconcentration de la gestion des effectifs budgétaires au niveau du Ministère en charge des Finances et du Budget.

A moyen terme, la gestion des enseignants sera totalement déconcentrée. Ce processus complexe suppose un accompagnement méthodologique fort et un renforcement des compétences de toute la chaîne de décision.

Levier 7 : Des outils de gestion disponibles

Cette déconcentration de la gestion des recrutements et des affectations nécessite une planification rigoureuse. A court terme, un système sera développé et mis en place à partir du système d'information intégré de gestion des ressources humaines déjà fonctionnel au MEN en tenant compte des flux d'entrée et de sortie des enseignants et de l'évolution de l'effectif d'élèves et du nombre des sections. A moyen terme, le MEN doit pouvoir bénéficier d'un système complet de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GEPEEC) et d'une base de données individualisée par enseignant. Cet outil vient en complément de la carte scolaire.

La préparation et le suivi de ce processus, tant en ce qui concerne les textes à modifier que les concertations et formations à mettre en place ou la création d'un système d'information moderne et adapté, nécessiteront à court terme des études préalables.

Levier 8 : Une politique de (re)déploiement

Les recrutements et les affectations doivent tendre vers la réduction des disparités entre les régions, les zones rurales et urbaines tout en considérant dans la limite du possible les préférences des intéressés. Le redéploiement des enseignants s'effectuera à l'intérieur de chaque CISCO compte-tenu des contraintes financières. La politique de (re)déploiement devra notamment intégrer les éléments suivants :

Pour les fonctionnaires déjà en poste : vu les obstacles statutaires, le rééquilibrage à court terme ne peut se faire que sur la base du volontariat. D'où la nécessité de proposer des mesures fortement incitatives pour convaincre les enseignants fonctionnaires de demander une mutation dans une région ou dans un établissement voisin qui manque d'enseignant (sauf pour les sortant de l'INFP qui seront directement affectés d'office dans ces zones).

Le cas spécifique des enseignants de la dernière année du cycle 3 : La réforme de l'enseignement fondamental va se traduire par l'intégration, sans doute progressive, dans les prochaines années, des collèges dans les écoles fondamentales, sous la forme de 3^{ème} sous cycle (les enseignants en surnombre dans les collèges seront mutés dans les EPP). Dans un premier temps, dès 2109, la première année du collège va devenir la dernière année du deuxième sous cycle du Fondamental et devra être intégrée aux actuelles EPP, ce qui devrait entraîner un mouvement massif d'enseignants. Compte tenu de la situation juridique (séparation des postes et des emplois), il est vraisemblable que cette opération se heurtera à de vives résistances, cette intégration se traduisant le plus souvent par un déménagement vers une zone plus rurale ou isolée et pouvant être perçue comme une régression professionnelle par des enseignants qui appartiennent aujourd'hui au secondaire et qui, après la réforme, auront le sentiment d'être « rétrogradés » en « primaire ». Par ailleurs, le basculement du collège vers le primaire suppose une augmentation des obligations de services (de 20 à 25 heures). Dans un premier temps, le surplus sera compté à titre d'heures supplémentaires payées. Le nombre maximal d'heures supplémentaires par matière et pour chaque établissement scolaire sera déterminé et fixé par le Chef CISCO à partir des résultats des travaux de la carte scolaire (préparation de la rentrée scolaire).

Les zones défavorisées et vulnérables feront l'objet de traitements spécifiques dans l'allocation des enseignants, à l'exemple de dotation de postes budgétaires d'office. Pour l'intégration professionnelle des nouveaux recrutés, les encadrements et les soutiens pédagogiques de proximité seront renforcés. Des systèmes de parrainage et de tutorat seront développés au niveau des établissements scolaires. Préalablement, une préparation psychologique sera effectuée. Des stratégies seront mises en œuvre en concertation avec diverses entités (locales, régionales, gouvernementales...) pour assurer l'intégration sociale

et la sécurité des agents affectés dans ces zones (protection des enseignants dans les zones d'insécurité chronique, approche multisectorielle, programme d'accueil des enseignants nouvellement recrutés via du soutien et parrainage). Des efforts seront également réalisés pour les enseignants qui travaillent dans des classes aux effectifs importants et dans les classes uniques en zones reculées.

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Objectif : Des enseignants qui peuvent évoluer professionnellement

Levier 9 : Mettre en place un édifice statutaire clair et cohérent

Une étude sur la révision des statuts des enseignants permettra à moyen terme de proposer des options d'harmonisation et de révision des textes réglementaires relatifs aux statuts.

Sur l'harmonisation : la nouvelle architecture du système éducatif (enseignement fondamental) appelle une restructuration approfondie des statuts entre enseignants des trois sous-cycles du fondamental et à plus long terme sans doute entre les enseignants du premier et second cycle.

Sur la révision : **Concernant les fonctionnaires**, la loi 2003-011 portant Statut Général des fonctionnaires et ses textes subséquents est encore d'actualité mais devra peut-être s'ajuster à la réforme de l'administration publique (dont un plan national vient d'être validé). **Concernant les contractuels**, la loi 94-025 de 1994 en vigueur octroie aux contractuels une certaine sécurité (allocations familiales, retraite) et offre un salaire similaire à celui du fonctionnaire. L'agent contractuel peut bénéficier de 3 contrats d'une durée de 2 ans. En raison des contraintes financières qui peuvent limiter le nombre d'ouverture de postes au sein de la fonction publique dans les années qui viennent et afin d'assurer un minimum de sécurité au corps enseignant, la possibilité de prolonger cette durée de contractualisation est une option sérieuse envisagée.

Concernant les FRAM : L'obligation de recourir aux FRAM dans les années qui viennent suggère de mieux préciser leurs droits et leurs obligations tout en leur octroyant un minimum de protection via une révision des textes juridiques.

Concernant les enseignants du privé : Les conditions d'exercice des enseignants du privé seront prises en compte dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'enseignement et cela conduira à l'élaboration d'un statut spécifique et à leur affiliation à la sécurité sociale.

Pour compléter l'ensemble du tableau, d'autres textes législatifs et juridiques impactant les questions statutaires et de recrutement doivent être révisés (cf. point précédent concernant la séparation des postes et des emplois et point concernant les obligations de service dans l'axe 7).

Levier 10 : Mettre en place un parcours certifiant en lien avec l'évolution de carrière

Les statuts susmentionnés prévoient que les formations suivies et certifiées en cours de carrière seront comptabilisées pour l'avancement ou pour permettre des évolutions de carrière.

Pour les fonctionnaires, les certifications seront valorisées par la fonction publique par l'attribution de bonifications d'ancienneté. Ces certificats leur permettront de postuler à d'autres postes d'encadrement, entre autres aux postes de Chef d'établissement, Conseiller pédagogique et Chef ZAP, lorsqu'ils auront atteint le nombre d'années d'expérience requis pour ces postes. Il sera proposé aux enseignants sortant de l'INFP de suivre les formations de développement professionnel et de préparation à la mise en œuvre des réformes. Les certificats remis à la fin de ces formations leur permettront de candidater à des postes d'encadrement, entre autres ceux de Chef d'établissement, Conseiller pédagogique et Chef ZAP, lorsqu'ils auront atteint le nombre d'années d'expérience requis pour ces postes, ou d'intégrer une ENS pour y achever leur formation, selon des modalités qui restent à définir par une concertation entre les deux ministères. A titre d'exemple de proposition, des modalités d'intégration en 3ème année à l'ENS pourraient être définies en concertation par les deux ministères en faveur des enseignants bacheliers ayant acquis toutes les compétences pour enseigner à l'école fondamentale, que ce soit dans le cadre de la formation continue ou de la formation initiale. Pour que cela soit possible, il faudra que le curriculum de formation standard soit aligné sur les objectifs du programme de formation dispensé par les ENS.

Pour les **enseignants non fonctionnaires**, les certifications constitueront des critères déterminants de sélection en vue de leur contractualisation ou de leur recrutement dans la fonction publique, ce qui permettra de mettre en œuvre le principe « **formation avant recrutement** ». Une fois que les ENF auront terminé leur formation sur le premier groupe de compétences, autrement dit sur les compétences de base, ils pourront être contractualisés. Mais dès qu'ils auront réussi la deuxième évaluation sur le deuxième groupe de compétences relatif au développement professionnel, ils pourront être recrutés dans la fonction publique sous réserve de disponibilité de postes budgétaires.

Autrement dit, le recrutement des enseignants est désormais conditionné par les formations qu'ils auront suivies au sein des établissements de formation publics et privés afin de garantir la qualité de l'éducation à Madagascar. En l'occurrence, le MEN ne pourra recruter en tant que fonctionnaire que des enseignants qualifiés ayant tous les bagages pédagogiques, académiques et en didactique suffisants. Le profil de sortie sera donc fonction du futur statut de chaque enseignant. Rappelons que le MEN, pour l'ensemble des niveaux d'études, continuera sa politique d'intégration des non fonctionnaires à raison de 35 300 entre 2018 et 2020 et 1 300 par an jusqu'en 2030.

Il est possible que des enseignants aient déjà acquis certaines compétences à travers diverses formations ponctuelles. Elles seront capitalisées. De ce fait, ces enseignants seront

dispensés des séquences de formation assurées par l'INFP sur les compétences qu'ils ont déjà acquises. En revanche, ils seront toujours soumis aux mêmes évaluations certificatives lorsqu'ils auront obtenu toutes les unités de compétences requises. En cas d'échec, ils seront ajournés. Les enseignants et les personnels expérimentés auront par ailleurs la possibilité de valoriser leur expérience grâce à un système de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui certifiera leurs compétences dans des domaines spécifiques et contribuera à leur progression de carrière.

Au-delà des compétences des enseignants, son sérieux professionnel sera pris en considération dans l'évolution de carrière (autrement dit, des absences répétées et injustifiées seront prise en considération dans l'évolution de carrière de l'enseignant).

Levier 11 : Rétablir un système d'évaluation permettant l'avancement de carrière

Recrutement des nouveaux inspecteurs

Par leur mission d'inspection individuelle des enseignants, et la note pédagogique qu'ils leur attribuent, les inspecteurs de l'éducation nationale évaluent l'efficacité des enseignants et concourent à la gestion de leur carrière. Ils assurent également l'encadrement des conseillers pédagogiques de l'enseignement primaire en exercice au sein des 114 Circonscriptions Scolaires dans toute l'île.

Actuellement, le Ministère de l'Education Nationale envisage de former 200 inspecteurs pédagogiques du primaire, par promotion de cinquante (50). Cette formation d'une durée de deux ans sera assurée par l'ENS. L'objectif étant de perfectionner les pratiques professionnelles des enseignants, des chefs d'établissement afin d'améliorer les acquis des élèves. A leur sortie, les inspecteurs seront affectés dans les CISCO et dotés d'un budget autonome leur permettant d'accomplir leurs missions. Toutefois, conscient des difficultés budgétaires (qui ne permettent parfois pas à la chaîne d'encadrement pédagogique existante – chefs ZAP et ConsPEd – d'assumer leurs fonctions), cette politique relative à la redynamisation des inspecteurs restera pilote et n'a pas vocation à être étendue à moyen terme. L'objectif court et moyen terme vise en effet principalement le renforcement du rôle des Conseillers Pédagogiques, chefs ZAP et directeurs d'écoles.

Renforcement de la chaîne d'encadrement pédagogique (développé en axe 8)

Evaluation des enseignants par des examens

La participation des enseignants aux examens professionnels intégrés au cadre national de certification (CAE/EP et CAP/EP ou autre examen similaire qu'il reste à définir) développera leurs situations et carrières professionnelles. La Direction de L'Education Fondamentale (DEF) sensibilise les enseignants FRAM et contractuels à participer aux examens professionnels pour renforcer la qualité d'enseignement.

AXE 5 : Conditions d'emploi et de travail des enseignants

Objectif : Les enseignants travaillent dans de bonnes conditions de travail

Levier 12 : Doter les écoles et les classes d'équipements minimum

Manuels et documents de préparation

Dans le cadre de la réforme, les nouveaux documents d'accompagnement, relatifs aux programmes actuels, ont deux objectifs complémentaires : préparer les enseignants à entrer dans les nouveaux programmes scolaires qui seront mis en œuvre en 2020 et à enseigner de manière plus efficace durant cette période transitoire. Ils sont constitués : i) de fascicule d'explicitation des objectifs des programmes ainsi que des fiches de répartition mensuelle et annuelle pour toutes les disciplines et tous les niveaux, qui vont leur permettre de traiter les objectifs et contenus des programmes scolaires ; ii) des fiches d'activités leur présentant des activités avec des démarches techniques et consignes pour mener ces activités ; iii) des supports didactiques tels que les planches. Certains de ces documents ont déjà été élaborés dans le cadre de projets avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

En 2020, des manuels conformes aux nouveaux programmes scolaires ainsi que les guides y afférents seront mis à disposition pour les niveaux T1 à T6, à raison d'un guide par enseignant pour chaque niveau

Outres les manuels, des matériels didactiques aidant à l'atteinte de profils de sortie vont être mobilisés et mis à la disposition des enseignants et des élèves Il est également indispensable de disposer d'un coin lecture dans chaque classe. Les documents suivants seront disponibles dans chaque établissement : livre de contes, livre de ressources pour l'enseignant, planches pédagogiques, cartes sons, cartes géographiques, cartes économiques, cartes administratives, cartes géologiques, grandes cartes d'images et de vocabulaire, dictionnaires.

Toujours dans le cadre de la préparation de la rentrée vers la réforme, les collèges actuels seront dotés de livres de programmes actuels en attendant les nouveaux. Des documents d'accompagnement relatifs aux programmes actuels vont être dotés aux enseignants afin de les aider à dispenser un enseignement plus efficace. Il s'agit de l'explicitation des objectifs des programmes pour tous les niveaux. A partir de l'année scolaire 2021, pour les niveaux T7, T8, T9, des manuels adéquats avec les objectifs des programmes scolaires seront à mettre à disposition des établissements scolaires à raison d'un manuel pour deux élèves. Les éditeurs privés se chargeront de la conception et du dispatching de ces manuels vers les établissements.

TICE

Les contenus numériques seront développés. La concrétisation de l'entrée dans la culture technologique se fera par un programme de mise en place de centres de ressources dans les lycées. Ainsi, la promotion de la TICE dans l'enseignement sera définie par un cadre de programme d'enseignement scolaire national et au travers d'un Programme National pour les enseignants. Pour ce qui est du Ministère de l'Education Nationale, des initiatives ont été prises, notamment par i) la mise en place de centres de ressources en TIC dans 54 lycées et 14 collèges de références, ii) l'équipement en TNI (Tableau Numérique Interactif) dans les CRINFP et collèges ainsi que iii) l'installation d'une bibliothèque numérique dans 23 lycées. Par ailleurs, un partenariat avec d'autres entités, en l'occurrence le Ministère des Postes, des Télécommunications et des Nouvelles Technologies ainsi que la fondation Orange, vient d'être mis en place dans le cadre de la dotation de tablettes tactiles.

Hygiène

Promouvoir l'Eau - Assainissement – Hygiène (EAH) au niveau des écoles : Chaque année, 3,5 millions de journées d'écoles sont perdues dans le pays à cause des maladies liées aux mauvaises pratiques d'hygiène et au manque d'infrastructures en matière d'Eau, d'assainissement et d'Hygiène. La promotion de l'EAH en milieu scolaire contribue à l'amélioration qualitative de l'enseignement. En effet, l'accès aux infrastructures sanitaires et point d'eau ainsi qu'une gestion appropriée des déchets en milieu scolaire ont des effets positifs sur la population scolaire, entre autres la diminution du taux d'absentéisme dû aux maladies liées aux mauvais comportements en EAH. Cela suggère un renforcement des capacités des enseignants sur l'intégration de l'EAH dans les pratiques de classe, la mise à disposition d'infrastructures en EAH (latrines, point d'eau, lave-main) respectant les normes, la pratique des messages clés en EAH par la population scolaire (la préservation de la potabilité de l'eau du point de puisage jusqu'à la consommation, l'utilisation effective de latrines, le lavage des mains...), l'opérationnalisation du Comité Scolaire WASH (Water Sanitation Hygiène) dont font partie les enseignants qui doit assurer l'entretien et la maintenance des infrastructures. Avec l'appui des PTF, le MEN vient d'actualiser le guide technique – qui sert de cadre de référence -pour la mise en œuvre de l'Ecole amie de WASH.

Equipement scolaire

Au fondamental et à court terme, plus de 2000 nouvelles classes seront construites et équipées par l'Etat et presque 500 par les communautés. Dans le même temps, plus de 2000 classes seront réhabilitées et équipées. De nouvelles tables et chaises permettront par ailleurs d'améliorer les conditions d'exercice dans plus de 8000 classes.

Pour le secondaire, c'est plus de 500 salles de classes qui seront construites et presque 900 qui seront rénovées et équipées. Les constructions respecteront les normes anticycloniques.

Ratio

La politique de déploiement / redéploiement des enseignants présentée dans l'axe 3 permettra d'assurer un ratio d'un enseignant pour 40 élèves.

Le maximum standard : Lycée de référence

L'objectif est ici de créer des établissements d'enseignement secondaire général équipés selon les meilleures normes en vigueur et dotés de meilleurs enseignants possible par région. Ils serviront de vitrine mais également de centres de ressources pour l'ensemble des lycées de la région. Ces établissements seront à cet effet dotés de laboratoires de langues, de laboratoires informatiques et de laboratoires de sciences. Dans un premier temps les lycées de référence seront créés au niveau de chaque chef-lieu de province et seront ouverts à tous les enfants de la province.

Levier 13 : Modifier le calendrier scolaire

Le calendrier scolaire actuel sera profondément remanié au motif qu'il favorise l'absentéisme des élèves et des enseignants pendant la saison des pluies et la période de soudure de décembre à février. Pour l'année 2017-2018, l'année scolaire débutera au mois d'octobre 2017 et se terminera au mois septembre 2018. Elle sera découpée exceptionnellement en quatre périodes mais la répartition trimestrielle reprendra à partir de l'année scolaire 2019. En ce qui concerne l'année 2019, la rentrée se situera au mois de février 2019 et se terminera au mois de novembre 2019. Enfin, pour l'année scolaire 2020, l'année s'étalera du mois de mars à décembre. Dans ce calendrier scolaire, la durée des grandes vacances sera de 2 mois et demi à trois mois et la durée des petites vacances ne devra pas dépasser 2 semaines. Pour ces dernières, la période et la durée varieront selon la spécificité locale et nationale tout en respectant les heures d'apprentissage. Quoiqu'il en soit, il appartiendra à chaque DREN/CISCO d'organiser le calendrier scolaire selon les réalités locales sous réserve que les heures d'apprentissage obligatoires soient assurées. Par ailleurs, la période de la rentrée et des examens se situeront à une période fixe. Les examens officiels pour 2017-2018 se dérouleront au début de la période des grandes vacances ; toutefois pour les années à venir ils seront réintégrés juste avant les grandes vacances. A terme, le calendrier scolaire se répartira sur 39 semaines d'apprentissage pour arriver aux 900h effectives de temps d'apprentissage.

AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants

Objectif : Des enseignants rémunérés équitablement et sans retard

Levier 14 : Assurer un versement de salaire et d'indemnité régulier et élaborer une politique salariale équitable pour les différents statuts d'enseignants publics et privés

Les actions seront axées sur l'amélioration de l'existant et l'octroi de leurs droits aux enseignants tels que les mises à jour de leurs situations administratives et financières, l'allocation effective des diverses indemnités et d'autres avantages sociaux sans qu'ils ne soient obligés de se déplacer de leur poste de travail, la protection de leurs personnes et de leurs familles. Ainsi, il est nécessaire d'améliorer le traitement des dossiers y afférents par la poursuite des renforcements de capacité des Services Techniques Déconcentrés et de rendre effectives les matrices de responsabilités des différents échelons du MEN ; le système d'attribution de récompense sera revu pour que les enseignants puissent en bénéficier. Des dispositifs de type guichet unique, expérimentés dans le cadre de projets menés en étroite collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers ont montré leur pertinence dans le traitement administratif des agents.

Il est prévu que l'Etat couvre les subventions des FRAM recrutés avec accord des CISCO (sur la base de besoin identifiés et justifiés) à partir de l'année scolaire 2020/2021. Le montant de cette subvention n'augmentera pas à court terme et restera identique pour l'ensemble du corps FRAM. A moyen et long terme cependant, des discussions seront engagées pour accroître le montant des subventions et prendre en compte les différents parcours dans le calcul du montant. Des études seront également menées et des discussions engagées avec le ministère de la fonction publique et des finances pour aligner le salaire des enseignants fonctionnaires sur les salaires des autres agents de la fonction publique de grade identique. Dans le même temps, une politique salariale équitable pour les différents statuts d'enseignants sera élaborée. Cette politique prendra en compte la performance (après évaluation et encadrement) et révisera les indemnités spécifiques (on peut par exemple imaginer un traitement indemnitaire sensiblement différent selon les zones géographiques).

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante

Objectif : Les enseignants partagent une compréhension commune des normes

Levier 15 : Elaborer et diffuser les normes liées à la profession

Des référentiels métiers et des référentiels de compétences professionnelles seront élaborés pour les différents niveaux d'enseignement (préscolaire, fondamental et cycle secondaire) permettant ainsi d'identifier très clairement le profil de sortie des futurs enseignants et d'harmoniser les systèmes de formation initiale et continue. Les référentiels seront accompagnés d'information sur les pratiques obligatoires ou prohibées. Au final, ce sont trois types de normes qui seront couverts : les normes d'emploi des enseignants (fiche de poste), les normes de compétences professionnelles (référence aux formations) et les normes de certification professionnelle (mécanisme de reconnaissance et de validation des

acquis de l'éducation et de la formation et validation des acquis de l'expérience ainsi que les aptitudes liées à la profession).

Levier 16 : Elaborer et diffuser les nouveaux curricula

Fondamental

Le Cadre d'Orientation et d'Organisation du Curriculum Malagasy (COOCM) est le document de référence sur lequel repose les orientations du nouveau curriculum. Il s'agit d'un document de pilotage, de cadrage de mise en place et de mise en œuvre de la réforme curriculaire. Le premier draft du COOCM a déjà été élaboré et validé.

Ce document mentionne les fondements de la réforme, les visions et les finalités de l'éducation, les profils de sortie sont définis par sous cycle. Il précise également l'approche pédagogique, les langues d'enseignement adéquates à l'atteinte des profils de sortie, l'organisation des disciplines, les objectifs du programme scolaire ainsi que le type de contenus pour les enseignements / apprentissages. De même, ce document définit le calendrier scolaire, les volumes horaires d'enseignement /apprentissage, les modalités d'évaluation des acquis des élèves à l'intérieur de chaque sous-cycle, d'un sous-cycle à un autre et à la fin de l'éducation fondamentale de 9 ans.

Les activités à mettre en œuvre pour élaborer le deuxième draft du COOCM sont : i) l'élaboration d'une politique linguistique éducative : élaboration d'une carte linguistique fiable et partagée tenant compte des différentes langues parlées, mise en place d'un comité de réflexion et d'observation de la situation sociolinguistique et éducative du pays, sensibilisation des acteurs de l'éducation aux avantages du bilinguisme pour apprendre à lire, écrire et faire des mathématiques, développement et diffusion des ressources scolaires favorisant le plurilinguisme, développement des méthodologies et des outils plurilingues pour l'enseignement/apprentissage, ii) la réflexion sur l'introduction des TICE, les compétences pour la vie dont l'éducation sexuelle qui englobe la santé reproductive des adolescents (SRA) et l'éducation des filles, la santé scolaire, l'éducation inclusive, iii) l'éducation à la citoyenneté, l'éducation à la paix, la lutte contre la corruption, l'EDD avec intégration des thèmes éducation civique, éducation environnementale, éducation maritime, iv) la réflexion sur la restructuration des matières avec la détermination ainsi que l'optimisation des volumes horaires d'apprentissage,v) la validation de la version finale du COOCM.

Secondaire

Les programmes scolaires en vigueur ne sont plus d'actualité car ils datent de l'année 1996. Ainsi, ils ne répondent plus aux exigences liées à l'évolution de la technologie ni du marché de travail et de la réforme entamée par l'enseignement supérieur à savoir la mise en place

du système LMD. Il s'avère donc indispensable de procéder à la réforme des curricula. L'élaboration d'un cadre d'orientation et d'organisation des curricula sera l'étape indispensable à toute réforme curriculaire qui définira le contexte et la justification de la réforme, la vision et la finalité de l'éducation, les profils de sortie, la question des langues : langue d'enseignement et les autres langues comme matière, l'approche pédagogique adéquate pour l'atteinte des profils de sortie, l'orientation scolaire, l'amélioration des conditions de fonctionnement des écoles, l'évaluation des acquis des élèves et l'analyse des épreuves. Le profil de sortie du lycée tiendra compte du profil d'entrée dans l'enseignement supérieur et des conditions d'accès dans la formation professionnelle ainsi que la demande du marché de l'emploi. Les élèves issus de l'enseignement secondaire pourront ainsi intégrer plus facilement le marché de l'emploi par l'insertion des socles communs de compétences qui favorisera l'employabilité de ceux qui n'auront pas l'opportunité de poursuivre vers l'enseignement supérieur. La révision des contenus des programmes scolaires passera par l'intégration des thèmes suivants : l'éducation à la citoyenneté, l'éducation environnementale et les socles communs de compétences. L'éducation à la citoyenneté devra être définie par un cadre de programme d'enseignement scolaire national et au travers d'un programme national pour les enseignants en commençant au niveau fondamental du système éducatif. Il s'agira de se référer non seulement à une éducation à la citoyenneté mais aussi aux comportements responsables, ainsi qu'à une éducation au jugement et au sens des responsabilités individuelles et collectives

Levier 17 : Réviser les obligations de services

Vu les besoins en enseignants du MEN, il sera procédé à la refonte des textes réglementant les obligations de service hebdomadaire des enseignants pour les uniformiser par niveau d'enseignement, alors qu'elles sont aujourd'hui fixées par corps. Cette refonte sera articulée à la réforme de l'Education Fondamentale. Les obligations de service seront identiques pour le préscolaire et les sous-cycles 1 et 2. Cela devrait permettre d'augmenter sensiblement les volumes d'heures d'enseignement disponibles pour ces niveaux. Dans le processus de révision des textes, les partenaires sociaux tels que les syndicats et associations d'enseignants seront impliqués.

Pour le sous-cycle 3, des discussions seront engagées quant aux possibilités de fixer le service des enseignants à 25 heures au lieu des 20 heures pour les actuels professeurs des collèges et, à titre transitoire, d'avoir recours aux heures supplémentaires plutôt qu'à des recrutements systématiques d'enseignants supplémentaires dont le service ne pourra pas être complet dans les petites écoles. L'augmentation des heures de services des enseignants (de 20 à 25), en ce qu'elle permettrait d'assurer l'égalité entre les horaires des enseignants et celle des classes, est la situation idéale puisqu'elle permettrait aux enseignants de se partager l'horaire de deux classes parallèle.

Une première expérimentation des heures supplémentaires se mettra en place dans deux ou trois CISCO. Pour l'application du système, il sera tenu compte : i) de la situation exacte des effectifs des enseignants faisant ressortir les besoins par établissement devra être établie avant la rentrée scolaire ; ii) de l'évolution de cette situation par rapport à des dotations ultérieures probables en enseignants au vu de la planification des recrutements ; iii) du ciblage des établissements qui seront bénéficiaires suivant des règles et des critères fixés préalablement ; iv) des quotas d'heures supplémentaires à attribuer à chaque établissement au vu du budget alloué et disponible. Un système de contrôle administratif et financier rigoureux sera mis en place respectant la transparence et les principes de redevabilité.

AXE 8 : Redevabilité

Objectif : Tous les acteurs sont redevables de leur performance

Levier 18 : Renforcer la chaîne d'encadrement pédagogique

Fondamental

Les missions

Remettre les missions pédagogiques au cœur des activités des CISCO : En vue de recentrer le travail des CISCO vers leur vocation première d'accompagnement pédagogique, il s'avère nécessaire de définir leurs missions, de renforcer leurs compétences et de les doter des moyens. Tout d'abord, les missions pédagogiques sont principalement axées sur la formation des enseignants en collaboration avec les CRINFP, l'encadrement et l'évaluation pédagogique de tous les enseignants du préscolaire et des sous-cycles 1,2,3 et des chefs d'établissement, l'exploitation des différents rapports de formation et d'encadrement, la transmission des informations pédagogiques clés en amont et en aval de la chaîne d'encadrement, l'évaluation au niveau de chaque ZAP et au niveau de la CISCO de la performance scolaire (taux de réussite aux examens finaux, de redoublement, de transition, de sortie précoce, de maintien, d'orientation vers la formation professionnelle en 5ème (ou 6ème) année, en fin de 9ème année). Ensuite, l'équipe de la CISCO bénéficiera d'un plan annuel de renforcement de compétences qui correspondra aux objectifs qui lui sont assignés et qui permettra d'harmoniser progressivement les pratiques au sein des 114 CISCO que compte le MEN. Enfin, pour permettre aux CISCO d'assumer efficacement les missions qui leur seront assignées, il sera indispensable de renforcer leurs moyens matériels (ordinateurs, imprimantes).

Le rôle du Conseiller Pédagogique et du chef ZAP : En ce qui concerne les chefs ZAP, avec l'émergence du leadership pédagogique des chefs d'établissement (voir axe 9), les missions des chefs ZAP vont également évoluer vers l'appui à la mise en œuvre des Projets d'Etablissements Contractualisés (PEC) ainsi que le suivi de la réalisation des objectifs clés,

entre autres l'amélioration des apprentissages, la réduction des redoublements et l'augmentation de la rétention. De même, l'évaluation des différentes missions des chefs d'établissement et l'accompagnement pédagogique de tous les enseignants du préscolaire et des sous-cycles 1, 2,3 feront partie intégrante des attributions des chefs ZAP. Il est prévu de former tous les chefs ZAP de Madagascar (1696 chefs ZAP) par le biais de la DEIPEF. Il s'agira à court terme de reconnaître administrativement, dans la chaîne d'encadrement, le rôle du chef ZAP. Le statut prévoira : les conditions d'entrée dans la fonction – le recrutement – le référentiel de compétences - les missions et les responsabilités – la carrière – le plan de formation – l'évaluation et les éventuelles sanctions aux manquements relevés. Le statut permettra en particulier de rendre qualitatives et transparentes leurs modalités de recrutement et de leur assigner des missions renouvelées et rééquilibrées, en lien avec la plus grande autonomie donnée aux écoles. Pour renforcer cette orientation, le MEN prévoit que les chefs ZAP qui seront prochainement recrutés devront suivre, préalablement, la formation de conseiller pédagogique. Cette exigence qui constitue une avancée qualitative majeure figurera dans le statut du chef ZAP. Par ailleurs, un nombre significatif de chefs ZAP résident au chef-lieu de la CISCO alors que le « cœur » de leurs zones d'intervention se situe dans les communes. Cette pratique a plusieurs conséquences néfastes pour la qualité de l'encadrement : les écoles sont moins visitées – les coûts de fonctionnement du système sont accrus alors même qu'il manque de ressource.

Les ZAP seront dotées de budget de fonctionnement de la ressource propre interne de l'Etat.

Pour les conseillers pédagogiques, comme les chefs ZAP ils devront s'adapter aux compétences accrues des chefs d'établissement. Le renforcement de leurs capacités sera davantage axé sur les points suivants : l'appui aux directeurs et aux chefs ZAP pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation locaux, l'encadrement des stages des élèves-enseignants en formation initiale, l'évaluation des enseignants dans le cadre de leur évolution de carrière, la formation pédagogique des chefs d'établissement et des chefs ZAP ainsi que l'évaluation des performances pédagogiques des établissements et des ZAP. En outre, tout comme le chef d'établissement, le module de formation du préscolaire sera inséré dans celui des conseillers pédagogiques et des chefs ZAP. Il est prévu de former 1 200 conseillers pédagogiques dans les CRINFP. Ces conseillers pédagogiques seront repartis en fonction des besoins des CISCO. Afin qu'ils puissent réaliser leurs missions, les chefs ZAP et les conseillers pédagogiques devront bénéficier d'une adaptation de leurs statuts et d'une amélioration de leurs capacités d'intervention. Concernant l'adaptation statutaire, les missions et profils, les conditions d'entrée dans la profession, les formations initiales et continues, les évaluations et évolutions de carrière seront bien définies. Pour l'amélioration des capacités d'intervention des chefs ZAP et des conseillers pédagogiques, il sera nécessaire de faciliter leur mobilité et de mettre à leur disposition des outils informatiques (tablette avec connexion), carburant, moto, crédit téléphone qui faciliteront notamment leurs échanges en amont et en aval de la chaîne d'encadrement. Ces outils et matériels permettront aux chefs ZAP et conseillers pédagogiques d'être en relation permanente avec leurs publics cibles respectifs. **Dans le cadre de visites d'école**, les visites effectuées par les encadreurs de proximités (700 Conseillers pédagogiques des CISCO, 1 696 Chefs ZAP et 24 138 directeurs d'écoles des 22 DREN) seront axées sur le suivi et le renforcement du niveau

académique des enseignants. Pour cela :i) les 700 conseillers pédagogiques des CISCO, visiteront 18 000 enseignants par an soit environ 26 enseignants par conseiller pédagogique, ii) chaque Chef ZAP visitera en deux fois par an au moins 13 enseignants, soit au total 22 048 enseignants par an pour les 1 696 Chefs ZAP,iii) pour les directeurs d'écoles des 22 DREN, ils observeront les pratiques de classe des 88 305 enseignants trois fois par an, iv) les SIES effectueront la supervision des pratiques d'encadrement des 2 280 encadreurs de proximité par an, v) La DEIPEF assurera chaque année la coordination et la supervision des pratiques d'encadrement des 440 encadreurs de proximité.

La formation de la chaîne d'encadrement pédagogique

Il s'agira d'offrir prioritairement aux conseillers pédagogiques et aux inspecteurs une formation initiale pour le développement de leurs compétences professionnelles de base. En particulier : le principe de professionnalisation qui s'applique à l'enseignement (l'enseignement est un métier et nul ne peut prétendre enseigner s'il ne dispose pas de la qualification professionnelle requise) s'applique également aux fonctions d'encadrement pédagogique : nul ne peut prétendre encadrer des enseignants s'il n'a pas été formé à cet effet et si sa qualification n'a pas été reconnue ; l'encadrement ne s'improvise pas, c'est un métier.

La formation initiale des conseillers pédagogiques pour les sous-cycles 1 et 2 de l'éducation fondamentale

Selon le référentiel de compétence en vigueur, le conseiller pédagogique a pour mission l'accompagnement pédagogique de proximité c'est-à-dire la formation et l'encadrement des enseignants des sous-cycles 1 et 2 et des directeurs d'écoles de l'éducation fondamentale et de centre d'accueil préscolaire (CAP). La réforme du système éducatif qui se mettra en place dans le cadre du plan sectoriel de l'éducation, vise à structurer l'éducation fondamentale obligatoire en trois cycles de trois ans chacun, le troisième cycle se substituant à l'actuel collège et la 6^{ème} année (aujourd'hui première année du collège) devenant la troisième année du deuxième cycle. Il a été néanmoins proposé par le MEN que l'on distingue deux types de conseillers pédagogiques différents pour l'école fondamentale : ceux des 1^{er} et 2^{ème} sous-cycles seront formés par l'INFP ; ceux compétents pour le 3^{ème} sous-cycle seront formés par l'ENS en collaboration avec la DEIPEF et l'INFP. Pour les deux premiers cycles, l'objectif est de former 400 élèves conseillers pédagogiques par an pendant 3 ans de 2017 à 2020. La formation sera organisée dans 6 CRINFP. La durée de leur formation sera de 2 ans et 8 mois et pourrait se décomposer en trois phases : 12 mois intra-muros, 12 mois de stage, 8 mois intra-muros (d'autres hypothèses sont encore à l'étude). Ils seront recrutés parmi les fonctionnaires suivants : i) chefs ZAP ; ii) chefs d'établissement ayant 2 ans d'expérience ; iii) enseignants fonctionnaires titulaires du CAP/EP ou équivalent ayant 7 ans d'expérience ; iv) enseignants fonctionnaires bacheliers titulaires du CAE/EP ayant 7 ans d'expérience.

La formation initiale des conseillers pédagogiques pour le sous-cycle 3 de l'éducation fondamentale

Pour qu'un enseignant reçoive un encadrement pédagogique au moins une fois par an, on doit prévoir un ratio de 150 enseignants par conseiller pédagogique de sous-cycle 3. Ainsi, le MEN envisage de former deux cents cinquante (250) élèves-conseillers pédagogiques du sous-cycle 3 pendant 5 ans à raison de 50 par an. Après leur formation, ils seront répartis dans les 114 CISCO soit 2 par CISCO dont 1 littéraire et 1 scientifique. Les objectifs sont : i) donner des meilleurs encadrements pédagogiques aux enseignants du sous cycle 3 ; ii) redynamiser les encadreurs de proximité du sous-cycle. La formation durera 2 ans et sera assurée par l'ENS en collaboration avec la DEIPEF et l'INFP.

La formation initiale des inspecteurs de l'Education fondamentale

Pour assurer l'évaluation des enseignants des établissements scolaires et pour perfectionner les pratiques professionnelles des encadreurs pédagogiques de proximité, le MEN envisage de former 200 inspecteurs pédagogiques de l'Education fondamentale à raison de 50 par an. Cette formation, d'une durée de deux ans, sera assurée par l'ENS en collaboration avec la DEIPEF et l'INFP. La première année de formation se fera en tronc commun et, à partir de la deuxième année, deux options leur sont offertes selon les besoins : les sous-cycles 1 et 2 et le sous-cycle 3. Après leur formation, les inspecteurs seront affectés dans les 114 CISCO et assistés par des conseillers pédagogiques chargés d'inspection. Pour une rentabilisation optimale des missions des inspecteurs, il sera nécessaire de les doter d'un budget autonome et de moyens matériels leur permettant de réaliser leurs missions. Toutefois, comme précisé précédemment, la redynamisation de l'inspection au niveau fondamental n'est pas une priorité mais plutôt une vision long terme.

Secondaire

Chaque DREN, qui est la structure de rattachement direct des lycées, sera dotée de deux encadreurs par matière qui seront chargés de la formation, du suivi et de l'évaluation ; ainsi que deux inspecteurs chargés d'évaluer, de contrôler et de faire le suivi de la mise en œuvre des formations et directives reçues, mais aussi du respect des textes régissant la gestion pédagogique, administrative et financière des acteurs et qui auront à cet effet le pouvoir de notation des enseignants. Il est également prévu de doter chaque CISCO d'une structure de suivi et d'encadrement. Ainsi, chacune d'elle sera dotée d'un inspecteur de l'enseignement secondaire et les compétences des bureaux de contrôle administratif et financier seront renforcées.

Levier 19 : Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation

La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation contribue largement à l'amélioration de la qualité (amélioration de l'apprentissage, rétention, redoublement...). L'objectif est que chaque entité de la chaîne d'encadrement évalue et soit évaluée afin que soient mises en lumière les forces et les faiblesses du système et que des mesures de réajustement, le cas échéant, soient proposées ; en ce qui concerne les problèmes qui ne font pas l'objet d'une résolution immédiate, il incombe à la DEIPEF de les transmettre aux directions compétentes au niveau central. Des outils standards seront conçus par la DEIPEF en collaboration avec les services techniques déconcentrés concernés. Par exemple, la conception des outils destinés à évaluer les chefs ZAP sera réalisée avec l'équipe pédagogique de la CISCO et le SIES et les outils d'évaluation des directeurs seront élaborés conjointement avec les chefs ZAP, l'équipe de la CISCO et le SIES.

La DEIPEF en tant qu'organe de pilotage au niveau national, assure l'évaluation de toutes les instances ; Le SIES évalue les CISCO, les ZAP et les écoles ; L'évaluation des enseignants et des directeurs incombe aux chefs ZAP tandis que les directeurs assurent l'évaluation des enseignants. En vue de l'obtention des informations authentiques et fiables, chaque évaluation prend appui sur des sondages et enquêtes menés auprès des entités bénéficiaires du sujet évalué. Par exemple, pour évaluer les enseignants (en plus de l'évaluation « traditionnelle » via les rapports des conseillers pédagogiques), on fait des sondages auprès des communautés (FEFFI, FRAM, partenaires). Pour évaluer le directeur d'école, des enquêtes auprès des enseignants et des communautés seront également effectuées. Concernant l'évaluation des CISCO, l'évaluateur aura à enquêter les chefs ZAP, les directeurs et les enseignants.

Le suivi et l'évaluation assurés par la DEIPEF et ses services déconcentrés seront axés sur l'intégration des acquis post-formation, sur la mise en œuvre du programme scolaire et sur le contrôle administratif et financier, notamment le contrôle de l'absentéisme des enseignants. Concernant le suivi et l'évaluation de l'intégration des acquis de formation, il s'agira d'évaluer les compétences des bénéficiaires de la formation par le biais de l'observation de leurs pratiques professionnelles. Pour le suivi de la mise en œuvre du programme scolaire, les encadreurs de proximité seront mobilisés afin de contrôler notamment l'achèvement du programme, le respect du calendrier scolaire et du temps d'apprentissage.

Levier 20 : Etendre et appliquer les mesures disciplinaires

Il y a lieu de renforcer les compétences des Services Techniques Déconcentrés (STD), y compris les ZAP et les établissements scolaires, en matière disciplinaire et le dispositif de suivi des absentéismes des enseignants en responsabilisant les autorités et les communautés locales.

La présence ou l'assiduité des enseignants est réglementée au niveau du MEN. A ce titre, les règles régissant le régime des congés, permissions et autorisations d'absence du personnel

figurent dans le Décret n° 2004-812 du 24 août 2004 définissant l'autorisation d'absence, la permission d'absence et les congés annuels ou de maladie. Le texte réprimant les absences abusives (ou abandon de poste) du personnel existe également dans la législation scolaire du MEN (circulaire). Mais ces règles ne sont pas applicables aux maîtres FRAM qui représentent 70% de la population enseignante. Cette situation changera et les mesures disciplinaires seront applicables aux FRAM.

AXE 9 : Gouvernance scolaire

Objectif : Une gouvernance renforcée au niveau de l'école

Levier 21 : Renforcer le rôle du chef d'établissement

Le rôle accru du chef d'établissement participe d'un vaste mouvement de déconcentration qui tend à donner aux établissements d'enseignement une plus grande autonomie d'action. Dans cette perspective, le rôle du chef d'établissement va évoluer vers l'exercice d'un véritable leadership pédagogique et la fonction sera significativement revalorisée. La revalorisation de la fonction du chef d'établissement passera principalement par la mise en place d'un nouveau statut portant sur les conditions d'entrée dans la profession ; la formation avant de prendre ses fonctions de directeur ; la formation en cours d'emploi régulière et pérenne ; la redéfinition des missions et responsabilités du chef d'établissement ; l'évaluation du chef d'établissement dans l'exercice de ses fonctions sur la base des résultats obtenus notamment dans le cadre du PEC (en collaboration avec les FEFPI) ; l'évolution de carrière : primes, avantages, augmentations de traitement. Au final, l'accroissement des capacités pédagogiques du directeur permettra d'accroître la qualité des apprentissages, d'augmenter la rétention et de limiter les redoublements. Afin de renforcer les compétences académiques et pédagogiques des enseignants, les chefs d'établissement bénéficieront d'un renforcement de capacité sur l'amélioration des performances scolaires de l'établissement en termes d'amélioration des apprentissages, d'augmentation de la rétention et de diminution des redoublements, d'accompagnement des enseignants, de motivation et d'animation de l'équipe pédagogique. Cette formation continue des chefs d'établissement est prioritaire : elle vient en amont de celle des enseignants et sera précédée de l'élaboration d'un référentiel de compétences. Afin de pallier les problèmes de disparités géographiques, il est prévu de former tous les chefs d'établissement de Madagascar (28 000 chefs d'établissement). En d'autres termes, l'encadrement de proximité confié aux chefs d'établissement touche la totalité des enseignants de l'éducation fondamentale et du préscolaire. Les missions évolueront aussi en direction de la sensibilisation et de l'intégration de la communauté éducative élargie en élaborant et en implémentant un projet d'école, avec, à terme, un contrat-programme pédagogique de l'école. La mise en place des projets d'établissement/école pourra faire l'objet d'un système d'incitation contractuel qui conditionnera l'obtention d'un financement pour la réalisation d'objectifs spécifiques. Tout comme la redéfinition des missions, l'élaboration du référentiel métier et de compétences et la conception du module de formation seront effectuées en

collaboration avec les autres directions. Pour permettre aux chefs d'établissement de couvrir et de maîtriser l'ensemble de l'éducation fondamentale, le contenu de leur formation inclura le module de formation du préscolaire. L'amélioration du temps effectif d'enseignement/apprentissage de l'élève passera, outre la gestion efficace des enseignants et des intrants pédagogiques (manuels et guides), par la mise en place d'un système de suivi hebdomadaire des enseignants et des élèves par le chef d'établissement (cahier de textes, cahier d'absence enseignants et élèves, volume horaire d'enseignement réalisé et reçu).

Le chef d'établissement fera l'objet d'une évaluation (par les conseillers pédagogiques).

3.2 Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

AXE 1 : Recrutement des formateurs

Objectif : Des formateurs en nombre suffisant

Le manque d'instructeurs qualifiés ayant une expérience en entreprise est une faiblesse chronique de la plupart des systèmes d'ETFP/DC malgaches.

Levier 1 : Accroître les exigences pour entrer dans la profession

Aujourd'hui, pour devenir formateur dans un Lycée Technique et Professionnel (LTP), il faut être titulaire d'une licence, un bac + 2 suffit pour être formateurs en Centre de Formation Professionnelle (CFP). Une très faible proportion de formateurs sont des sortants de l'ENS (et disposent donc d'un Master).

Aucune formation spécifique (et notamment formation pédagogique) au métier de formateur n'est donc aujourd'hui requise pour accéder à la profession. A très court terme, une jeune génération de formateurs, sélectionnés parmi les diplômés des Grandes Ecoles d'Enseignement Supérieur, sera recrutée et formée pour prendre la relève des nombreux formateurs en fin de carrière. La priorité sera accordée aux sortants de l'ENS qui, bien que formés et disposant des compétences, ne sont pas recrutés.

A moyen et long terme, le passage par une institution de formation (en parcours initial ou continu) sera une obligation pour pouvoir exercer comme formateurs.

Levier 2 : Accroître les recrutements par un recours aux professionnels

Pour pallier le manque de formateurs ayant une qualification suffisante dans leur spécialité, il sera fait appel à des professionnels comme formateurs.

Faisant suite à la signature de la convention entre le MEETFP, la conférence des travailleurs et les groupements d'entreprises existant à Madagascar, le recours aux tuteurs et formateurs professionnels est possible. Ils sont les partenaires clés contribuant à la réussite de la coopération entre les établissements ETFP/DC (Enseignement Technique et Formation Professionnelle / Développement des Compétences) et les entreprises. Ils participeront aux dispositifs de formation en alternance et d'encadrement de stage pratique. Ils assureront également des formations en salle (cours) en cas de besoin dans les établissements.

Outre l'élaboration d'un statut de tuteur (y compris la grille de rémunération) et la mise en place d'une formation spécifique pour ces professionnels (assurée par les conseillers en ingénierie APC), cette mesure suppose la conclusion de conventions de partenariat avec les branches professionnelles concernées et avec des ONG internationales. Il est très urgent de recourir aux professionnels retraités au niveau national et international et une collaboration avec des ONG internationales du type *Peace Corps* sont envisagés pour pallier les carences de formateurs professionnels dans certains domaines prioritaires.

Levier 3 : Disposer d'un outil de gestion permettant de mieux gérer les affectations

La rationalisation exige le respect des principes d'adéquation postes/titulaires et postes/effectifs. Pour ce faire, et comme pour l'éducation nationale, un outil décrivant les principes, les règles, les méthodes de priorisation, les normes d'effectif, les obligations de service, l'application des heures supplémentaires, la catégorisation des postes et des établissements scolaires, les postes à pourvoir, la périodicité, etc. sera élaboré. En amont, les textes réglementaires relatifs seront révisés et les critères d'affectation seront clarifiés et largement diffusés.

AXE 2 : Formation des formateurs et du personnel relevant du MEETFP

Objectif politique : Tous les formateurs préparés à l'exercice du métier

Levier 4 : Créer un nouvel institut de formation technico-pédagogique

Un des objectifs de ce ministère est de disposer de formateurs, encadreurs et personnels performants et motivés. Il lui faut pour cela rénover le dispositif de formation initiale et continue aux métiers de l'ETFP/DC. La démarche du MEETFP est de progressivement stopper les opérations ponctuelles ou limitées dans le temps par la mise en place de dispositifs pérennes appelés à devenir des outils permanents d'amélioration de la qualité.

En matière de formation technico-pédagogique, il s'agit d'abord de professionnaliser les pratiques enseignantes, i) d'une part, en mettant en place des institutions et dispositifs de formation des formateurs, des encadreurs et du personnel technique et administratif des établissements (gestionnaires des établissements tels que les proviseurs, directeurs..), modernisés, redimensionnés, dont le statut et le mode de fonctionnement auront été

adaptés aux nouveaux besoins de la formation initiale et continue ; ii) d'autre part, en permettant à des professionnels qualifiés, reconnus dans leur spécialité, de devenir formateurs dans les établissements relevant de l'ETFP.

L'institut

Un nouvel institut de formation sera créé au niveau national pour succéder à l'INFOR. Il prendra en charge la formation initiale et continue de tous les personnels intervenant dans l'ETFP/DC, à savoir : i) Le personnel administratif et technique du Ministère et des établissements : formation à de nouveaux modes de gestion administrative et managériale ainsi qu'à une culture de travail coopératif ; ii) Les encadreurs et formateurs nouvellement recrutés : formation initiale à l'ingénierie de certification et de formation.

Son réseau

Des instituts régionaux seront développés pour assurer l'encadrement de proximité et le renforcement des compétences des diverses catégories de personnels, gestionnaires et formateurs des établissements. Ces centres utiliseront les ateliers des établissements ETFP/DC rénovés ainsi que des outils de formation ouverte et à distance par le biais des TICE et d'autres supports pédagogiques numériques.

Les instituts régionaux organiseront des stages et des formations en entreprise en direction des formateurs des établissements d'ETFP/DC. Les formateurs de formateurs y réaliseront l'échange et le transfert des compétences aux enseignants de la région concernée. Les conseillers en ingénierie APC compléteront les compétences pédagogiques et à celles liées à l'ingénierie de formation professionnelle des formateurs.

Les programmes de l'institut et de son réseau

Formation initiale des formateurs : Le programme de formation initiale s'adressera à tout métier de la formation professionnelle tel que conseiller en ingénierie APC, conseiller en orientation, inspecteur de l'ETFP/DC, formateur, gestionnaire d'établissement, etc. Le calendrier, la durée et les modalités de la formation doivent encore être précisés.

Formation continue des formateurs : Le programme de recyclage de tous les formateurs actuels portera notamment sur les technologies de la spécialité, la pédagogie professionnelle, l'utilisation des divers référentiels, la conduite des formations en alternance et par apprentissage et quelques thématiques clés comme l'andragogie, le suivi, l'évaluation, l'orientation et l'insertion professionnelle et aux nouvelles ingénieries de certification et de formation introduites par la PNEFP. Le calendrier, la durée et les modalités de la formation doivent encore être précisés.

Formation de formateur professionnels (tuteurs d'entreprise, maîtres d'apprentissage). Les modalités de ce programme de formation doivent encore être précisées

Les formateurs

A court terme, un pool de formateurs de formateurs sera constitué. Ils seront formés à l'extérieur (les modalités sont en cours de définition) pour développer les compétences requises aux métiers prioritaires et pour encadrer les autres formateurs impliqués dans la réforme de l'ETFP/DC. En effet, ces formateurs de formateurs seront choisis par voie de concours direct et indirect. La formation à l'étranger portera sur le développement de leurs compétences techniques et technologiques relatives à la pratique des métiers prioritaires. Ils assureront l'encadrement technique des formateurs dans les établissements d'ETFP/DC, dans leurs spécialités respectives. Ils seront déchargés de quatre heures par semaine pour la préparation de leur intervention et l'encadrement des formateurs.

Une attention particulière sera accordée au renforcement de capacité des formateurs du monde rural/artisanal et ceux impliqués dans le développement des compétences pour le secteur informel.

Lien entre le successeur d'INFOR et le réseau INFP/CRINFP, ENS, Universités, les départements sectoriels

La question du partage des rôles entre les établissements de formation propres au MEETFP et ceux qui relèvent de l'enseignement supérieur (ENSET d'Antsiranana, mais aussi Instituts Supérieurs Polytechniques, Instituts Supérieurs de Technologie, Académie Nationale des Sports) est posée - et une concertation approfondie se mettra en place pour trouver les modalités de la coopération la plus efficace.

AXE 3 : Déploiement des formateurs

Objectif politique : des formateurs qualifiés sur l'ensemble du territoire

Levier 5 : Disposer d'un outil de gestion

La mise en œuvre d'une politique volontariste en matière d'enseignement technique et de formation professionnelle exige d'abord le redéploiement du personnel, selon le profil poste/emploi aux métiers de la formation professionnelle, avant de procéder au recrutement de formateurs qui font défaut. Cela suggère qu'un système informatisé de gestion des données du personnel et des formateurs (GEPEEC) soit élaboré pour permettre d'obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins et les compétences disponibles.

Les formateurs autorisés à former dans les établissements privés seront répertoriés et suivis au niveau du MEETFP.

Levier 6 : Elaborer une politique de déploiement

Il s'agira par la suite de redéployer le personnel et les formateurs suivant les besoins des divers sous-départements ministériels et des établissements ETFP/DC.

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Objectif politique : des formateurs qui peuvent évoluer professionnellement

Levier 7 : Proposer une révision statutaire

Statuts des formateurs :

Le secteur emploi des fonctionnaires (50%), des contractuels, des vacataires et suppléant. Un statut autonome a été promulgué (Loi 95-039 en 1995) pour régir mais il n'y a pas d'application effective. En conséquence, les enseignants contractuels et fonctionnaires continuent d'être régis par les mêmes statuts généraux que ceux de leurs collègues de l'enseignement général. Si la réforme actuelle du statut de fonctionnaires ne prévoit pas la création de nouveaux corps, des propositions seront faites pour améliorer la formation tout au long de la vie et l'évolution de carrière avec des propositions d'alignement salarial ainsi que la mise en place d'un statut de formateur non permanent (vacataire ou suppléant)

Un rapport⁸ note la différence de considération qui existe, pour les disciplines techniques, entre les enseignants qui ont en charge les cours théoriques et ceux qui conduisent les séances d'atelier : « il n'y a pas de différence juridique entre le premier et le second, mais il existe une hiérarchie sociale au détriment de ce dernier », p78. Il ne s'agit pas là des conséquences directes des statuts, mais une légère modification de statut limitera ce phénomène social ; par exemple en imposant que le même enseignant ait en charge la partie théorique et la partie pratique de l'enseignement technique.

La mise en place d'un statut de tuteur : Organisé dans le cadre d'un contrat de professionnalisation ou d'une période de professionnalisation, le tutorat est un élément-clé de la qualité des actions de professionnalisation mises en place et contribue efficacement à la réussite du dispositif. Le tuteur est choisi parmi les salariés qualifiés de l'entreprise et doit être volontaire, justifier d'une expérience professionnelle de deux ans minimum dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé ; suivre - au maximum - l'activité de 3 salariés au plus en contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage ou en période de professionnalisation. La formation de tuteur sera obligatoire. Le tuteur exerce les missions principales : accompagner, encadrer, informer et guider les bénéficiaires des contrats et des périodes de professionnalisation pendant la durée de leur parcours de formation, organiser l'activité des salariés concernés dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels, veiller au respect de l'emploi du temps du salarié, assurer la liaison avec les organismes de formation, participer à l'évaluation du suivi de la formation.

⁸ Les enseignants et Formateurs de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, rapport final nov.2012, Bartolo Campos, UAT-EPT, p. 78

Levier 8 : Mettre en place un dispositif d'évolution de carrière

Actuellement, il n'existe aucun dispositif d'évolution de carrière. La performance des formateurs de même que les formations qu'ils ont suivies ne sont pas prises en compte. Le système de certification est quasiment inexistant (en dehors d'attestation). Les procédures de promotion restent très opaques.

Un dispositif d'évolution de carrière devrait être élaboré. Les formations suivies et certifiées seront prises en compte. Par ailleurs, les résultats de l'évaluation menés par des personnels d'encadrement (voir axe 8) auprès des formateurs serviront comme une des bases de la gestion de carrière des formateurs.

Dans le même temps, la réglementation régissant la valorisation des acquis de l'expérience sera redéfinie.

AXE 5 : Condition d'emploi et de travail des formateurs

Objectif politique : Les formateurs travaillent dans des infrastructures rénovées

Levier 9 : Mise aux normes des établissements

Au regard des contraintes financières, l'exhaustivité ne peut ici être envisagée. L'amélioration des conditions de travail des formateurs passera principalement par la création et/ou la mise aux normes d'établissements respectant les standards liés à l'accessibilité.

Concernant les établissements ETFP/DC de niveau 2 publics, il sera procédé i) à la réhabilitation et/ou extension des ETFP/LTP publics (33 établissements ETFP/LTP réhabilités avec mobilier) ; ii) la création de nouveaux établissements ETFP/DC niveau 2 dans le district nécessaire (9 établissements ETFP/LTP créés et équipés) et iii) le rééquipement des établissements ETFP/LTP réhabilités (33 ateliers d'EETFP/LTP rééquipés).

Concernant les établissements ETFP/DC publics spécialisés de niveau 1, au niveau des zones ou secteurs à fortes potentialités de création d'emploi, il s'agira d'assurer i) la réhabilitation et/ou extension des ETFP/CDC publics (25 établissements ETFP/LTP réhabilités avec mobilier), ii) la création de nouveaux établissements ETFP/DC niveau 1 ou de centre de formation spécialisé (16 établissements ETFP/CDC créés et équipés) ; et iii) le rééquipement des établissements ETFP/CDC réhabilités (25 ateliers d'EETFP/CDC rééquipés).

A moyen et long terme, tous les districts disposeront des établissements ETFP/DC de niveau 2, les communes ayant des potentialités économiques favorables disposeront des établissements ETFP/CDC de niveau 1.

Les apprenants comme les formateurs ne disposent pas aujourd'hui d'outils pédagogiques permettant de renforcer les apprentissages. Des mesures concernant ce point seront présentées dans l'axe 7.

AXE 6 : Gratification et rémunération des formateurs

Objectif politique : Les formateurs rémunérés équitablement et sans retard

Levier 10 : Assurer un versement régulier

« Selon le directeur général de l'ETFP, secondé d'autres opinions recueillies, le salaire des enseignants/formateurs est inférieur à celui des cadres privés de même niveau et, même dans la fonction publique, les ingénieurs avec la même qualification ont des salaires différents au ministère des finances et au MEETFP⁹ ».

En plus du salaire de base, il existe une diversité de compléments salariaux comme le précise le tableau ci-dessous :

Code	Complément/Indemnité	Bénéficiaires	Montant en 2012(Ar.)/Mois
508	Complément de solde	Tous	En fonction du solde de base
517	Indemnité d'enseignement*	Catégorie IV-V	600
		Catégorie V	800
		Catégorie VII-VIII	1 000
530	Indemnité de risque	Zone 0	50 000
		Zone I	53 000
		Zone II	59 000
		Zone III	64 000
532	Indemnité de craie	CFP	2 000
		LTP	2 800
533	Indemnité compatible avec l'indemnité de craie	Zone I, II et III	1 200
570	Indemnité de logement	Tous	2800

*Les contractuels ne reçoivent pas cette indemnité

⁹ Les enseignants et Formateurs de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle, rapport final nov.2012, Bartolo Campos, UAT-EPT, p. 78

Vu les conditions budgétaires actuelles, il est peu probable que les rémunérations puissent augmenter à court terme. Cela étant, des discussions doivent être menées avec la fonction publique afin d'harmoniser les grilles indiciaires entre fonctionnaires de différents ministères.

Par ailleurs, l'autonomie financière et de gestion budgétaire accordée aux établissements (sur laquelle nous reviendrons dans l'axe 9) leur accorderont plus de flexibilité dans la recherche de partenariats et la possibilité d'accroître leurs ressources propres (sans passer par le trésor), les autorisant à rémunérer sans retard leurs formateurs vacataires.

D'autres avantages liés à la fonction enseignante ont été proposés par les syndicats et feront l'objet de discussion avec l'ensemble des ministères concernés.

Levier 11 : Récompenser les formateurs selon leurs performances

Les critères de performances individuelles seront fixés dans le Référentiel Qualité des Etablissements (RQE) afin de rendre transparent les principes de l'évaluation des formateurs. Les formateurs qui remplissent les conditions définies dans ce RQE seront récompensés selon la nouvelle réglementation régissant l'évaluation des formateurs.

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession

Objectif politique : Les formateurs partagent une compréhension commune des normes

Levier 12 : Elaborer et diffuser les référentiels métiers / compétences du formateur

Aujourd'hui, il n'existe pas de référentiel métier du formateur, ni référentiel de compétences.

Cette situation se résoudra à court terme par l'élaboration et la diffusion à l'ensemble des établissements des référentiels. Le recours aux nouvelles technologies sera étudié afin de mettre ces documents à disposition sur le site du Ministère. Au final, ce sont trois types de normes qui seront couverts : les normes d'emploi des formateurs (fiche de poste), les normes de compétences professionnelles (référence aux formations) et les normes de certification professionnelle (mécanisme de reconnaissance et de validation des acquis de l'éducation et de la formation et validation des acquis de l'expérience ainsi que les aptitudes liées à la profession).

Levier 13 : Développer des nouveaux curricula centrés sur les compétences et les métiers requis par les secteurs modernes et traditionnels.

L'élaboration des curricula (en cours) est menée suivant une méthodologie appropriée. Elle consiste à analyser les situations de travail pour voir quelles sont les compétences par emploi et les traduire en référentiel métier/compétences et en référentiel de certification. Le Référentiel de Certification détermine ainsi les performances à atteindre, les modalités et

les critères d'évaluation. Il est décliné ensuite en référentiel de formation et en guide d'organisation matérielle et pédagogique. L'ensemble de ces référentiels, élaboré selon l'APC (Approche Par les Compétences), sera validé par le ministère en charge de l'ETFP/DC et les partenaires sociaux.

La réforme des curricula existants est menée afin d'identifier les défaillances aussi bien au niveau de l'organisation de la mise en œuvre et du contenu du programme qu'au niveau de l'évaluation des acquis de la formation. Les conseillers en ingénierie APC coordonnent des équipes spécialisées en ingénierie de certification et de formation pour mener la réforme curriculaire. Des référentiels de métier et de compétences, des référentiels de formation et des guides d'organisation pédagogique et matérielle seront ainsi élaborés selon une approche par les compétences et avec la participation effective des professionnels des secteurs économiques concernés. Les curricula de formation des établissements et centres de formation professionnelle publics et privés comporteront un module de préparation à l'auto-emploi, à l'entrepreneuriat et à l'employabilité.

AXE 8 : Redevabilité des formateurs

Objectif politique : Les formateurs sont redevables de leur performance

Levier 14 : Renforcer le suivi et l'encadrement

Depuis des décennies, le dispositif de suivi et encadrement n'existait plus au niveau du secteur ETPF. Les formateurs (et responsables d'établissements) ont été livrés à eux-mêmes pour assurer leur mission. Les normes de formation et d'administration n'ont pas été respectées et le professionnalisme de l'ensemble des acteurs faisait défaut.

Le suivi et l'encadrement permettent de renforcer la capacité et/ou le développement des compétences des acteurs d'une part et, d'autre part, d'améliorer tant la qualité des formations que la productivité des acteurs du secteur. Le contrôle et l'encadrement seront assurés par les structures centrales et régionales qui mobiliseront les conseillers en ingénierie APC et des inspecteurs pédagogiques. Par ailleurs, le rôle du responsable pédagogique de l'établissement est renforcé.

Dans le cadre de la mise en œuvre des formations, le responsable pédagogique de l'établissement conduira périodiquement des séances de travail avec les formateurs ; toutes les préparations, qu'il s'agisse de l'agenda trimestriel, des documents pédagogiques relatifs aux thèmes pratiques et théoriques préparés, des exercices et contrôles continus envisagés par chaque formateur, sont nécessairement remis au responsable pédagogique. Il les transmettra aux conseillers en ingénierie APC de la région pour exploitation et pour éventuellement un partage inter-établissement.

Les structures centrales et régionales encadreront les formateurs et évalueront la qualité de leur production et apprécieront leur performance conformément au RQE.

Ces modalités suggèrent à court terme le recrutement, la reconversion et la formation aux métiers de contrôle et encadrement ainsi que l'organisation du suivi et du contrôle du personnel et des formateurs. Des textes juridiques seront élaborés pour préciser les missions et attributions de chacun.

Levier 15 : Assurer un suivi de l'utilisation des outils pédagogiques fournis

Si une très large majorité d'établissement a bénéficié de l'octroi d'outils, matériels et équipements numériques dans la perspective d'accroître leurs ressources pédagogiques locales, force est de constater que ces outils ont été en partie (en totalité) récupérés par les formateurs. Aujourd'hui, aucun suivi de l'utilisation de ces outils pédagogiques n'est assuré, ni par le niveau central, ni par les niveaux décentralisés (antenne régionales et établissements). Un système va être mis en place afin de responsabiliser les formateurs (en tant que bénéficiaires) et les chefs d'établissements (en tant que managers). Les chefs d'établissement pourront ainsi informer les niveaux hiérarchiques supérieurs de l'utilisation effective de ces outils dans l'organisation des sessions de formation (qui, quoi, comment, pour quels résultats ?). Des mesures de sanction seront prises à l'encontre des formateurs qui n'utilisent pas l'outil à des fins professionnelles. De leur côté, les formateurs bénéficieront de formations les aidant à mieux utiliser ces outils dans la préparation de leurs cours.

AXE 9 : Gouvernance scolaire

Objectif politique : Les établissements de formation technique et professionnelle sont autonomes

Levier 16 : Accorder l'autonomie aux établissements

L'instauration d'un statut autonome des établissements est doublée de la mise en œuvre d'un RQE qui permet d'augmenter la qualité de la formation et les services offerts ainsi que de rendre crédible la démarche d'accréditation (labellisation). Cette plus grande autonomie doit également permettre une plus grande initiative en termes d'offres de formation (et donc de recrutement de formateurs) suivant les besoins du milieu socio-économique environnant.

Le projet d'établissement décrit toutes les activités ainsi que les ressources nécessaires à leur réalisation. Les premiers responsables de l'établissement mettront en place des organisations adéquates et planifieront les formations de façon à répondre efficacement et rapidement aux sollicitations de son environnement professionnel et social.

La performance de l'établissement sera ainsi évaluée sur la base d'indicateurs d'efficacité interne et externe.

Levier 17 : Mettre en place un dispositif d'assurance qualité

La mise en œuvre de standard qualité permet de hisser l'offre d'ETFP/DC, de façon permanente, à un niveau d'excellence. Ceci contribuera à la création d'une perception de satisfaction et de confiance chez les utilisateurs des produits (diplômés, formés) de la formation.

Selon le RESEN, la qualité de la formation varie énormément d'un établissement à un autre. Compte tenu de la volonté de l'État de promouvoir le partenariat public-privé, l'augmentation du nombre de formés passera par la mise en place d'un mécanisme d'appui et d'encadrement des établissements d'ETFP privés. Ce mécanisme passera par l'institution d'un système d'accréditation des formations et d'habilitation des établissements qui fixera les critères minimaux liés au développement des compétences. Les établissements d'ETFP/DC publics et privés feront l'objet d'un suivi périodique. Ils produiront un compte rendu annuel sur la base des indicateurs de performance communément définis avec toutes les entités concernées, notamment les groupements d'établissements privés. Dans le cas de non-respect du minimum de norme, l'institution/l'établissement de formation sera invité à redresser la situation pendant la durée du cycle de formation en question. Dans le cas contraire, son agrément sera retiré et elle/il sera obligé d'arrêter la formation jusqu'à ce qu'elle/il soit en mesure d'atteindre les normes requises. Il en est de même pour les filières et modules qui ne répondent pas aux besoins indiqués par les comités partenariaux de pilotage.

3.3 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

AXE 1 : Recrutement des enseignants

Objectif : Des enseignants plus nombreux aux profils diversifiés

Le recrutement des enseignants ne peut être effectué sans avis du Collège des Enseignants (une association d'enseignants « assistants, maîtres de conférences et Professeurs) dans chaque Faculté. Le master est requis pour obtenir un poste d'Assistant d'Enseignement Supérieur et de Recherche (AERS); le doctorat est requis pour devenir Maître de conférences. Les travaux de recherche sont pris en considération pour devenir Professeur. Il n'est pas envisagé de modifier ce dispositif de recrutement toutefois une réflexion sur les modalités de fonctionnement du collège sera menée pour répondre aux critiques à son encontre (blocage, manque de transparence, cooptation). La problématique du recrutement concerne davantage les effectifs, les profils des recrutés et la disponibilité d'outil de gestion susceptible de mieux informer les besoins quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme. Une politique de recrutement claire sera précisée. On peut toutefois en déterminer le contour.

Levier 1 : Accroître les recrutements

Afin de faire face à l'augmentation régulière de la population étudiante qui a un impact évident sur le ratio élève-enseignant, le recrutement d'enseignants ou la titularisation des

vacataires qui ont confirmé leur expertise est une priorité. L'accroissement des effectifs d'enseignants doit pouvoir répondre :

A l'évolution de la pyramide des âges : Comme précisé dans le diagnostic, on sait que 54% des enseignants-chercheurs ont plus de 55 ans aujourd'hui et qu'à l'horizon 2021, 203 enseignants seront admis définitivement à la retraite et vont laisser leurs postes vacants. Ce sont des besoins prioritaires de l'Université, car l'absence de remplacement peut perturber l'organisation pédagogique de l'enseignement au sein de chaque domaine.

Aux demandes de poste d'enseignant dans chaque domaine de formation : L'analyse des demandes de poste d'enseignant formulées, domaine par domaine, par les établissements permet d'identifier les besoins prévisionnels en enseignant pour chaque domaine de formation.

Jusqu'à ce jour, 842 postulants (758 pour les AESR et 84 pour de MC) au poste d'enseignant chercheur ont rempli les conditions nécessaires à l'intégration dans le corps des enseignants chercheurs, notamment l'obtention de l'avis favorable du collège des enseignants, mais ne sont pas encore recrutés faute de poste budgétaire. Ces demandes constituent des besoins réels pour chaque domaine de formation. Il est constaté que 56,9 % des candidatures concernent le domaine des sciences et technologies, lesquelles constituent manifestement une priorité. Ces demandes donnent certes des indications utiles sur les priorités à satisfaire, mais ne sauraient constituer le seul outil pour préparer les recrutements futurs.

A l'augmentation des effectifs d'élèves : la prévision des besoins en enseignants-chercheurs est en liaison directe avec le nombre d'étudiants à accueillir dans les établissements d'enseignement supérieur. Entre 2004 et 2014, les effectifs étudiants n'ont cessé d'augmenter allant de 31675 à 69395 dans l'enseignement supérieur public. Si les tendances actuelles se poursuivent les effectifs dans l'enseignement supérieur seront de 122 239 en 2022 dont 33 386 nouveaux entrants. Le tableau suivant montre la prévision de recrutement de nouveaux enseignants chercheurs dont le système aura besoin d'ici 2022 tout en tenant compte du taux d'attrition des enseignants, du taux d'encadrement, de l'évolution des effectifs des étudiants et les nouveaux entrants ainsi que les demandes de postes d'enseignant en souffrances mais aussi l'effectif budgétaire disponible.

Tableau : Prévision de recrutement de nouveaux enseignants-chercheurs

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taux d'accès à Supérieur.	7,4%	7,4%	7,3%	7,3%	7,2%	7,2%	7,1%	7,1%	7,1%
Nouveaux entrants.	36 606	37 640	38 545	39 309	39 965	40 541	41 076	41 598	42 093
Professeurs	242	263	284	307	331	354	378	403	431

MC	716	742	768	808	854	907	966	1 031	1 100
Assistants	534	585	635	682	731	783	837	893	952
Total	1 492	1 590	1 687	1 797	1 915	2 043	2 180	2 327	2 483
Recrutement MC (non compris promotions Assist.)	98	108	104	110	116	121	127	133	139
Recrutement Assistants	133	139	153	161	169	177	186	194	202

Le nombre d'enseignants permanents devra passer de 1 492 en 2014 à 2 483 en 2022, suggérant un besoin annuel de 285 nouveaux postes d'enseignants en moyenne dont 117 MC. Le nombre total d'enseignants permanents recrutés atteindrait donc les 1 835 entre 2017 et 2022.

Levier 2 : Prioriser les recrutements

Le souhait du gouvernement d'améliorer les taux d'encadrement (1 pour 40) et de favoriser l'inscription des étudiants dans certaines filières suggèrent une priorisation des disciplines dans lesquels les enseignants seront recrutés.

Tableau 1 : Préviation de Ratios d'encadrement en 2021 et en 2030

	2016			2022			2030		
	Nb d'étudiants	Nb d'enseignants	Ratio Et/Ens	Nb d'étudiants	Nb d'enseignants	Ratio Et/Ens	Nb d'étudiants	Nb d'enseignants	Ratio Et/Ens
Sciences de l'éducation	3 650	99	36,7	4 460	167	26,8	9 830	285	34,5
Arts , Lettre et Sciences Humaines	12 234	198	61,7	8 072	168	48,1	15 425	211	73,2
Sciences de la société	39 000	415	93,9	24 071	409	58,8	45 449	642	70,8
Sciences et Technologie	14 349	243	59,1	11 791	300	39,3	23 641	474	49,8
Sciences de l'ingénieur	6 184	106	58,4	6 186	160	38,7	13 134	281	46,8
Sciences de la Santé	10 482	171	61,4	9 320	250	37,3	17 728	363	48,8
Total	85 899	1 233	69,7	63 900	1 453	44,0	125 206	2 256	55,5

Une priorisation des domaines sera ainsi établie : une augmentation du taux d'étudiants en Sciences de l'Éducation, Sciences de l'Ingénieur, Sciences et technologies et Sciences de la Santé dont les parts passeront respectivement de 3,7% à 8%, de 6,8% à 10%, de 16,7 à 18%, et de 10,9% à 12%.

L'augmentation de la part du domaine Sciences de l'Education est expliquée par le fait qu'il doit faire face avec les autres sous-secteurs à une forte augmentation des effectifs d'élèves des niveaux fondamental et secondaire et donc du besoin de formation d'enseignants, l'augmentation de la part des domaines Sciences de l'Ingénieur et Sciences et Technologies parce qu'ils sont directement ouverts aux différents secteurs de la production techniques et technologiques. Quant au domaine Sciences de la Santé, l'ouverture de ce domaine dans les 4 autres universités de l'île traduit un besoin constaté dans ce domaine.

Le pourcentage d'étudiants dans le domaine Sciences de la Société diminuera notablement entre 2014 et 2030 : de 47,4% à 39% des effectifs globaux dans le public étant donné i) le surplus d'effectifs enregistré jusqu'à l'heure actuelle dans ce domaine et ii) une orientation vers des formations professionnalisantes qui est à entreprendre. Le domaine des Arts, Lettres et Sciences Humaines ALSH diminuera aussi de 14,6% à 13%.

Dans le même temps, il faut rappeler que la dégradation est aussi qualitative, puisque la grande majorité des enseignants recrutés sont des assistants et des MC et donc très peu de professeurs (entre 2005 et 2014, 8 professeurs ont été recrutés, contre 182 maîtres de conférences et 96 assistants). Une augmentation du nombre de poste de professeur est souhaitable mais difficilement envisageable à court terme pour des raisons budgétaires.

Levier 3 : Recourir à des professionnels

Des connexions étroites avec le monde du travail au travers de projets académiques fournissent d'authentiques opportunités de développer des compétences générales et professionnelles tout en construisant un réseau professionnel et des passerelles avec le monde du travail.

Pour améliorer la qualité de l'encadrement et l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur, il est donc prévu de mieux prendre en compte l'apport que représentent les professionnels chevronnés qui apportent leur contribution à l'enseignement. Cela permettra également de faciliter l'entrée sur le marché du travail, actuellement particulièrement difficile pour les primo-demandeurs n'ayant aucune référence professionnelle (manque de maîtrise technique ou de comportement professionnel). Cela suggère toutefois de réviser le cadre législatif (voir axe 3) permettant l'implication des professionnels. Cela suggère également de i) mettre en place des plateaux techniques d'application, ii) valoriser différentes modalités d'acquisition d'expérience, iii) accompagner les jeunes dans les intermédiations en stage, iv) développer les formations de type alternance, v) intégrer toutes les dimensions du développement de la personne dans la formation à travers la contribution des professionnels, vi) associer les entreprises à la construction des programmes de formation.

Des professionnels vont s'investir pour accompagner les universités à former leurs étudiants à l'entrepreneuriat qui constitue l'un des objectifs de la stratégie universitaire (les

enseignants en poste verront également leurs compétences renforcées sur cette question particulière – voir axe 2). L'enseignement spécifique de l'entrepreneuriat n'est pas encore suffisamment intégré dans les programmes des établissements d'enseignement supérieur. On retrouve la notion dans des filières de gestion, de commerce ou d'économie mais de manière très disparate. Cette action consiste à intégrer des professionnels dans les équipes pédagogiques tout au long de l'élaboration et de la conduite des formations en entrepreneuriat. Ceci nécessite la mise en place d'un cadre de collaboration clair avec les responsabilités et apports attendus de ces derniers. Cette collaboration peut se faire avec des organisations professionnelles représentatives des entreprises et être instituée formellement ou à travers des personnes ressources choisies expressément pour leurs parcours en entrepreneuriat (en plus de la formation des enseignants).

Levier 4 : Renforcer les outils de planification

GEPEEC : Aujourd'hui, le ministère dispose déjà d'informations utiles pour préparer les recrutements futurs. Il peut dès à présent (et nous l'avons vu) prévoir les recrutements nécessaires par domaines de formation et par corps. Malgré l'existence de ces données, il reste difficile pour le ministère d'agrégier l'ensemble de ces éléments et de mettre à jour en temps réel les données pour fiabiliser les prévisions. La base de données et l'application de gestion des ressources humaines constituent la condition préalable à la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences pour l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. Une application complémentaire de GEPEEC, puisera dans la base et l'application de gestion les éléments nécessaires, notamment ceux permettant d'anticiper et d'ajuster, année après année, discipline par discipline, les départs à la retraite pour calculer les besoins de recrutement, au regard des projets des universités et de l'évolution prévisible des effectifs d'étudiants par domaine.

SSIG : Le développement de la carte universitaire permettra de gérer les flux d'étudiants au niveau des institutions universitaires publiques, de lutter contre l'échec académique et de promouvoir le développement local en renforçant les compétences au niveau même des bassins d'emploi. Le ministère se dotera d'un système d'information capable de fournir les données de gestion indispensables sur l'ensemble du système (effectifs, coûts unitaires, ratios de gestion, comportement des cohortes d'étudiants en fonction des types de formation, évolution du marché de l'emploi, taux d'insertion des diplômés). Il s'agit notamment de mettre en place un fichier unique de gestion du personnel enseignant de l'enseignement supérieur au niveau central qui passera par i) la conception d'un système d'information unifiée sur le personnel enseignant (identification des bases de données nécessaires, exploitation, apurement et fiabilisation des fichiers actuels, collecte des informations complémentaires) ; la création d'une base de données unique, régulièrement mise à jour et intégrée du personnel enseignant régulièrement; la mise en place des matériels, équipements et réseaux nécessaires ; la formation des utilisateurs.

AXE 2 : Former d'excellents enseignants

Objectif : Une formation initiale renforcée et des enseignants formés à la pédagogie et à l'entrepreneuriat

L'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur passe par une politique de formation de la relève enseignante qui doit accompagner les efforts qui seront faits en matière de recrutement.

Levier 5 : Consolider les Ecoles Doctorales.

Cela va concerner tout d'abord la formation initiale des enseignants-chercheurs au sein des écoles doctorales où des éléments de pédagogie universitaire, de pédagogie numérique, d'ingénierie de formation et d'ingénierie didactique seront proposés aux doctorants (nous reviendrons sur ces thématiques dans la partie « formation continue »).

Les Ecoles Doctorales (ED) seront consolidées pour assurer une qualité scientifique de l'encadrement, des équipements et des moyens¹⁰, de la procédure de recrutement des candidats suivant leurs projets, de leurs acquis, des collaborations avec le monde professionnel et la politique de mobilité, d'échanges. Cela suggère notamment i) un appui au CEDM, instance d'habilitation des ED, ii) une mise en œuvre de la politique scientifique en matière de formation doctorale, iii) une organisation d'unités d'enseignement transversales proposées par les ED en y intégrant des formations pédagogiques (pédagogie universitaire, pédagogie numérique...) et des formations en ingénierie de formation et en ingénierie didactique (construction de maquettes de formation, approche APC...), iv) une alimentation de la base de données sur les ED, v) un accompagnement et évaluation des ED et vi) un appui à la mobilité des doctorants pour favoriser la participation aux échanges et manifestations scientifiques.

Dans certaines disciplines (dans le domaine des sciences sociales notamment), la durée des études doctorales est nettement supérieure à ce qu'elle est dans d'autres disciplines. Les dispositifs permettant de raccourcir les délais de préparation de la thèse (attribution de bourses de recherche, par exemple) seront renforcés, de façon sélective, pour ces disciplines.

L'enseignement supérieur devra sensibiliser les enseignants-chercheurs des écoles doctorales à la mise en œuvre du LMD et de formations professionnalisantes, dans la

¹⁰ Equipement des ED en matériels techniques et informatiques et en laboratoires, équiper les ED en moyens TIC, coopération entre ED et centres de recherche (dont mise en réseau numérique), alimentation documentaire des bibliothèques numériques et abonnements à des revues scientifiques, co-formation des doctorants à distance (Partenariats avec des universités étrangères).

perspective de développer l'employabilité des diplômés. Le secteur se dotera mettra également en place un dispositif de suivi de la mise en œuvre de ce système LMD.

Enfin, il convient de rappeler que ce sont les enseignants-chercheurs qui assurent l'essentiel des responsabilités de direction, à travers les instances collégiales où ils siègent, aux fonctions de direction où ils peuvent être élus et, pour les professeurs, comme responsables administratifs et pédagogiques des formations. Il importe donc que les formations qui leur sont proposées, notamment initiales, ne négligent pas ces missions essentielles des enseignants chercheurs. Toutefois, l'organisation et la répartition des tâches entre l'enseignement et d'autres fonctions en dehors de l'université (au sein des ministères par exemple) seront précisées via une révision des textes. En effet, les enseignants chercheurs qui occupent de « hautes fonctions » administratives en dehors de l'université par exemple poursuivent leurs activités d'enseignements sans toutefois pouvoir s'y investir totalement, impactant négativement la qualité de l'enseignement.

Levier 6 : Améliorer les compétences pédagogiques

En plus d'être des spécialistes dans leur domaine, les enseignants du supérieur doivent aujourd'hui maîtriser des compétences pédagogiques favorisant le transfert de connaissances et les résultats d'apprentissage de leurs étudiants. Cela suggère un gros effort, de la part des universités, pour sensibiliser le corps enseignant sur la qualité de l'enseignement qui doit aujourd'hui être priorisée comme objectif stratégique. Cela se réalisera en élaborant (révisant) un cadre institutionnel pour l'enseignement et les apprentissages qui refléteront les missions, les valeurs et les spécialités de l'institution et les objectifs en matière d'enseignement et de résultats attendus auprès des étudiants. Ce cadre sera rédigé conjointement par les managers, les enseignants, les étudiants et éventuellement des acteurs extérieurs, tous membres de la même communauté d'apprentissage.

L'institution s'assurera également, par une communication appropriée, que tous les départements et responsables de programmes maîtrisent ces objectifs.

Les programmes de formation continue ne se limiteront donc pas à une actualisation des connaissances de l'enseignant-chercheur dans sa spécialité mais viseront autant les compétences inhérentes à sa fonction. C'est une professionnalisation du métier d'enseignant dans l'enseignement supérieur qui est visée. Rappelons que la plupart des enseignants universitaires n'ont vécu aucune formation initiale à l'enseignement et n'ont donc jamais formalisé de réflexion quant à leur pratique enseignante. Ils enseignent au feeling et n'ont pour la plupart aucune notion d'alignement pédagogique¹¹, qui bien qu'élémentaire, constituent souvent une révélation pour les enseignants universitaires.

¹¹ Il s'agit de mettre en cohérence les objectifs d'une formation (qui peuvent être des compétences à développer), les méthodes déployées pour y parvenir et la façon dont les apprentissages seront évalués. En

Les principaux acteurs universitaires que sont les managers (directeurs établissements ou de filières) et les enseignants doivent dans un premier temps mieux identifier et articuler les compétences pédagogiques requises pour assurer un enseignement de qualité. Par la suite seront mis en place des dispositifs de renforcement de compétences à la pédagogie universitaire en insistant sur les compétences pédagogiques à l'ère du numérique. Les besoins de renforcement des compétences dans les méthodes d'enseignement adaptées au concept du LMD sont considérables. Innover pour améliorer la qualité de l'apprentissage est un investissement nécessaire. Pédagogie et technologies sont liées. « L'enseigner autrement » pour accompagner « l'apprendre autrement » requiert la création, au sein des institutions universitaires, d'unités de développement et de formation continue en pédagogie universitaire et l'utilisation du numérique. Il est certain qu'introduire l'usage des technologies de l'information et de la communication dans un cours ou un programme constitue souvent, pour les enseignants (et notamment les plus jeunes), une façon alléchante d'adapter sa pratique aux souhaits des étudiants et de l'institution. Or, apporter une réflexion quant aux conditions d'une réelle valeur ajoutée des technologies est absolument nécessaire si l'on veut éviter les dérives et orienter les usages de façon à ce qu'ils soutiennent efficacement l'apprentissage des étudiants.

Les unités de développement de la formation continue doivent avoir un mandat clair, des responsabilités bien définies et des ressources pour fonctionner. Elles doivent être en mesure de fournir des ressources pédagogiques, disséminer les bonnes pratiques et offrir des opportunités de développement professionnel.

Les institutions universitaires devront, en leur sein, promouvoir les bonnes pratiques d'enseignement via une variété d'outils : i) des conférences et séminaires pédagogiques devraient être proposés à tous les enseignants universitaires ; ii) une plateforme mettant à disposition des informations susceptibles de renforcer la pédagogie des enseignants (incluant discussions en ligne, tutoriel...) ; iii) les enseignants qui ont démontré d'excellentes compétences pédagogiques (accompagnés éventuellement des formateurs des ENS) pourraient être amenés à former leurs collègues.

Levier 7 : Développer les capacités de recherche des enseignants-chercheurs

Il est envisagé de renforcer les compétences et le rapport à la technologie des enseignants-chercheurs et des techniciens afin de favoriser les échanges, en priorité dans les domaines de pointe, et de mettre ces compétences au service des réalités du pays. Il s'agit notamment de développer les coopérations scientifiques, l'intégration des enseignants aux réseaux de recherche internationaux, et d'encourager l'accès et l'exploitation d'une bibliographie internationale à travers des dispositifs de réseaux virtuels efficaces.

résumé, pour favoriser la réussite de ses étudiants, l'enseignant organise l'apprentissage des notions qu'il a annoncé viser et dont il vérifiera la maîtrise. Il « aligne » ainsi les objectifs, les méthodes et les évaluations de son cours.

Il est nécessaire de lancer des formes d'appel à projets pour accompagner les enseignants-chercheurs à se lancer dans un projet d'éducation par la recherche, dès le niveau Master. Les étudiants (Master ou Doctorat) seront intégrés obligatoirement dans des équipes pluridisciplinaires de recherche, profitant ainsi des contrats développés dans les laboratoires pour que les recherches en cours aient une répercussion directe sur la formation.

Enfin, l'organisation d'écoles d'été permettra de plonger l'étudiant intéressé par la recherche (Master ou Doctorat) au cœur de son domaine, de façon intensive et concrète. Ce sont des occasions pour le mettre en contact avec des experts et des acteurs socio-économiques diversifiés (membres d'ONG, fonction publique, avocats, journalistes, diplomates, professeurs et formateurs ou cadres d'entreprises, etc.) ainsi qu'aux citoyens intéressés ou touchés par la problématique.

Par ailleurs, dans certains domaines (sciences de l'éducation par exemple), les liens entre recherche et qualité de l'enseignement seront renforcés. Les activités de recherche devraient en effet pouvoir affecter les politiques en faveur de l'enseignement et des apprentissages.

Enfin, une recherche non communiquée ne peut être valorisée. Des modules de formation sur la communication scientifique, la formation de communicateurs et de journalistes spécialisés dans la vulgarisation scientifique et en innovation technologique (avec l'intégration de l'OMAPI pour la protection des résultats de recherche) seront développés au sein des différents parcours.

Levier 8 : Former le corps enseignant sur l'entrepreneuriat

Pour rappel, l'un des objectifs de l'université malgache est de développer des programmes de formation en entrepreneuriat dans les établissements supérieurs. Il s'agira donc de mettre en place un dispositif de formation des enseignants afin de disposer d'enseignants ayant une spécialisation dans le domaine et qui constitueront un réseau. Ces enseignants spécialisés pourraient être mis en poste en réponse à de nombreux besoins dans les établissements supérieurs privés et publics. Dans le même temps, il est nécessaire d'établir un cadre d'intervention des professionnels dans l'enseignement à l'entrepreneuriat. Cette action consiste à intégrer des professionnels dans les équipes pédagogiques tout au long de l'élaboration et de la conduite des formations en entrepreneuriat. Ceci nécessite la mise en place d'un cadre de collaboration clair avec les responsabilités et apports attendus de ces derniers. Cette collaboration peut se faire avec des organisations professionnelles représentatives des entreprises et être instituée formellement ou à travers des personnes ressources choisies expressément pour leur parcours en entrepreneuriat.

Levier 9 : Contribuer à la formation du personnel enseignant et d'encadrement des sous-secteurs de l'éducation nationale et de l'enseignement technique et de la formation professionnelle

La formation des enseignants est une des missions traditionnelles majeures de l'enseignement supérieur. Il s'agit bien d'une formation professionnelle et les problématiques de l'employabilité des diplômés, des relations avec les employeurs que soit le MEN, soit le MEETFP soit des établissements privés sont également au cœur du projet de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique pour adapter la formation des enseignants aux besoins actuels de la société.

Les ENS : Depuis leur création en 1980¹² et jusqu'en 2013, les ENS ont eu comme mission de mener des recherches dans le domaine de l'éducation à tous les niveaux d'une part, et d'assurer la formation initiale et continue des enseignants du niveau secondaire général et technique et la formation d'une partie des encadreurs de l'éducation, d'autre part.

Garant de la qualité du personnel enseignant, ces ENS ont une expertise confirmée, dans leur domaine d'excellence, celui des sciences de l'éducation, incluant ainsi la didactique des disciplines, les technologies éducatives, les innovations pédagogiques et l'économie de l'éducation.

Dans le cadre de la migration au système LMD, les ENS ont élargi leurs domaines d'intervention par la mise en place du niveau L (licence). Si la formation des enseignants du lycée est désormais assurée à travers le grade Master, la logique de formation a conduit les ENS à concevoir au niveau du grade L, une formation qui visait les enseignants du collège. Une décision récente du MEN confie à l'INFP la formation des enseignants du 3^{ème} cycle de l'enseignement fondamental, successeur du collège. Ce transfert des compétences entre ENS et INFP ne remet pas en cause le niveau de diplôme des enseignants du cycle 3. En effet, la formation des enseignants de l'éducation fondamentale au sein des CRINFP comportera une partie des UE de la licence actuelle. Elle donnera ainsi à l'enseignant (cycle 3 du fondamental) formé dans les CRINFP la possibilité d'une équivalence lui permettant d'acquérir une partie des crédits du niveau licence des universités. Il pourra alors, après sa certification, valider ses UE et les compléter pour obtenir la Licence. Ce diplôme lui ouvrira la voie à une mobilité vers d'autres domaines de formation universitaire. La poursuite d'études vers le niveau master dans le domaine des sciences de l'éducation lui permettra de devenir plus tard, s'il le désire, professeur de l'enseignement secondaire général ou technique, ou de se spécialiser dans l'encadrement ou la recherche.

¹²Appelées à l'époque Ecoles Normales niveau III chargées uniquement de la formation initiale des enseignants du secondaire, ces ENNIII ont été transformées, en 1993, en Ecoles Normales Supérieures et ont vu leurs attributions élargies à la formation des encadreurs de l'éducation, à la formation continue et à la recherche en éducation.

Les universités : Les universités forment aussi de futurs enseignants en dehors des ENS : de nombreux licenciés sont recrutés en tant que FRAM sans avoir pu bénéficier d'une formation professionnelle leur apportant les compétences pédagogiques et professionnelles dont ils ont besoin pour l'exercice de leur métier. Une harmonisation des formations existant à l'intérieur du domaine Sciences de l'Éducation et l'établissement d'un partenariat bien réfléchi entre ce domaine et les quatre autres domaines¹³ dont les spécialités académiques sont transposables dans les disciplines scolaires et techniques des deux autres sous-secteurs de l'éducation, contribueront à développer, pour ces derniers, les formations nécessaires en quantité et en qualité.

Liens ENS / Universités : Il est aujourd'hui nécessaire de mieux articuler et préciser les rôles à moyen et long terme de ces différentes institutions. Les Universités doivent continuer d'assurer la formation disciplinaire et technique. Les ENS, accessible sur concours, se chargeront des composantes professionnelles, pédagogiques et didactiques de la formation, éventuellement sous forme de missions là où il n'y a pas encore d'ENS. A terme, toutes les formations dispensées au sein des ENS et ENSET seront disponibles dans chacune des institutions universitaires.

A long terme, on peut imaginer que les universités continueront de dispenser des enseignements disciplinaires aux enseignants. La formation pédagogique se fera au sein d'un institut de formation (structure unique née de la fusion INP/ENS) aux métiers de l'enseignement. Le passage par l'université sera indispensable, les concours aux métiers d'enseignement n'étant ouvert qu'aux titulaires d'une licence.

Certification des formations : La certification des formations sera assurée conjointement par les instituts de formations (ENS, Université) et l'employeur (MEN, MEETFP).

AXE 3 : Déploiement des enseignants

Objectif : Une offre restructurée sur le territoire

Lévier 10 : Repenser le déploiement des ENS

Les ENS d'Antananarivo, de Fianarantsoa et de Toliara ont pris en charge jusqu'à présent la formation des enseignants dans le secondaire général tandis que l'ENSET d'Antsiranana s'est chargée de la formation des enseignants du secondaire technique.

La question de la spécialisation des ENS devra également être posée (chacune doit-elle préparer à toutes les disciplines enseignées au lycée ou seulement à certaines d'entre elles ?

¹³Six domaines composent le sous-secteur Enseignement supérieur depuis la mise en place du système LMD : les domaines i) Sciences de l'Éducation, ii) Arts, Lettres et Sciences humaines, iii) Sciences de la Société, iv) Sciences et Technologies, v) Sciences de l'Ingénieur et vi) Sciences de la Santé. Pour l'heure, ce dernier n'a pas de discipline traitée dans le niveau secondaire.

Ne faut-il pas prévoir, pour mieux répartir l'offre de formation sur l'ensemble du territoire et limiter ainsi les frais de déplacement et d'hébergement des étudiants, de créer de nouvelles ENS ou des antennes délocalisées des ENS existantes ?)

La réponse à ces questions requiert une étude approfondie pour mettre en évidence les avantages et les inconvénients, et le coût, des différentes solutions. Mais de la structuration de l'offre de formation dépend l'efficacité des dispositifs qui sont et seront mis en place.

Levier 11 : Prioriser le recrutement dans certaines universités/filières

Comme précisé dans l'axe 1, les recrutements à venir seront priorisés par filière et les affectations territoriales des postes tiendront compte des besoins identifiés grâce outils de gestion et planification GEPEEC/SIGE

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Objectif : Des pratiques pédagogiques prise en compte

Les enseignants-chercheurs sont régis par un statut spécial défini dans la loi n°95-023 du 27 juillet 1995, modifiée et complétée par la loi n°2003-008 du 05 septembre 2003.

La situation statutaire des enseignants-chercheurs rémunérés par le MESupReS est moins complexe que celle du secteur scolaire : le nombre des corps est limité à quatre (Professeurs titulaires, Professeurs, Maîtres de Conférence, Assistants) et la correspondance entre le niveau de formation académique et l'appartenance à un corps est, en général, respectée. De fait, 41% des enseignants sont titulaires du Doctorat de 3ème cycle, 17% d'un autre doctorat et 42% du seul DEA¹⁴.

Le MESupReS n'envisage pas de modification significative du statut des enseignants chercheurs. Les améliorations recherchées concernent surtout l'augmentation de la part des professeurs (qui représentent actuellement 16% des intervenants) par rapport aux maîtres de conférence (46%) et aux assistants (38%). Les améliorations s'orientent également vers la formation de ces personnels (nous l'avons vu) et la gouvernance de l'université (nous allons le voir).

Néanmoins, une réflexion sera engagée comme nous l'avons précédemment indiqué sur l'implication de professionnel extérieur dans la formation. D'autres réflexions liées au statut

¹⁴ Rapport de l'étude diagnostique de la question enseignante à Madagascar (Avril 2016), p.153

et parcours de carrière seront engagées, notamment sur leurs obligations de service et en particulier sur le partage de leurs temps de service entre l'enseignement et la recherche - l'objectif étant d'augmenter le volume horaire consacré à l'enseignement -, nous y reviendrons dans l'axe 5. Des concertations avec les représentants des différentes catégories d'enseignants, ainsi qu'avec les ministères chargés de la fonction publique et du budget seront nécessaires pour faire aboutir ces projets, qui pourront se traduire par quelques ajustements statutaires.

Levier 12 : Un nouveau statut

Comme précisé précédemment et comme pour l'enseignement technique et pour la formation professionnelle, des réflexions seront conduites sur les modalités d'intervention de professionnels dans les enseignements : le volume de ces interventions augmentera avec la mise en œuvre de l'objectif de professionnalisation des parcours et d'amélioration de l'employabilité des diplômés. Aujourd'hui, les professionnels interviennent tous comme vacataires et sont rémunérés en heures complémentaires, ce qui pèse lourdement sur le budget des établissements. Une réflexion sera opportunément engagée sur un statut de professeur associé qui pourrait se mettre en place à moyen et long terme, et qui permettrait de recruter, pour une durée limitée, des professionnels rémunérés sur des emplois d'enseignants-chercheurs vacants. A court terme, cette solution reste difficilement envisageable puisqu'il n'y a pas de poste d'enseignants-chercheurs vacants.

Levier 13 : Une prise en compte des pratiques pédagogiques et du travail d'encadrement des étudiants

Actuellement, seules les recherches et les publications qui en découlent sont prises en compte dans la carrière des enseignants du supérieur. L'on pourrait imaginer, à moyen et long terme, de prendre en considération les pratiques pédagogiques des enseignants ou, à tout le moins, rendre obligatoire la validation d'un module de formation en pédagogie universitaire avant l'étude du dossier par la commission chargée de l'évolution de carrière des enseignants.

Les travaux d'encadrement des étudiants, qui sont nécessaires mais se font parfois au détriment des activités de recherche, pourraient également être prise en considération dans l'évolution de carrière.

AXE 5 : Conditions d'emplois et de travail

Objectif politique : Les enseignants chercheurs disposent des infrastructures et des équipements adaptés

Levier 14 : Améliorer les infrastructures

Il s'agit des conditions physiques et matérielles, y compris l'environnement numérique nécessaires pour un fonctionnement de qualité. Ceci consiste à i) procéder à la réhabilitation des installations universitaires. Compte tenu des besoins financiers colossaux nécessités par la mise aux normes des installations universitaires publiques et face aux faibles capacités d'investissement du gouvernement, il est plus réaliste que le ministère consacre en priorité ses moyens à un plan de réhabilitation tournant entre les différentes institutions et visant l'assainissement des campus universitaires, l'amélioration des conditions d'études à travers la réhabilitation des salles de cours, l'achat d'équipements pédagogiques et didactiques et l'appui aux centres de documentation universitaires ; améliorer la connectivité et réduire les coûts de réception : Plusieurs institutions universitaires doivent améliorer la gestion interne de leur gouvernance informatique afin d'assurer une bonne connectivité à toutes les composantes reliées au réseau et de poursuivre les efforts de connectivité wifi au sein des campus universitaires afin de permettre aux étudiants d'avoir accès au réseau à moindres frais. Un plan national d'équipement individuel doit être mis en œuvre afin de doter les étudiants d'un ordinateur et d'un moyen pour se connecter, même si l'on peut déjà penser que les ressources budgétaires contraintes ne permettront pas d'équiper l'ensemble des étudiants. Le plan se penchera davantage vers les possibilités de soutenir les étudiants dont les sources de revenus ne lui permettent pas d'acheter un ordinateur.

Les ENS en particulier vont accueillir, à partir de l'année 2017-2018, pour une formation initiale avant recrutement, au moins 1500 étudiants supplémentaires par an. En parallèle, les ENS vont accueillir i) des enseignants en poste pour une formation de remise à niveau académique et linguistique ; ii) des enseignants en poste pour une formation continue en vue d'un développement professionnel. C'est pour cela qu'il est impératif d'augmenter non seulement les ressources humaines mais également la capacité d'accueil des ENS, d'améliorer leur fonctionnement administratif et pédagogique, de les équiper, de favoriser la recherche et la pratique des techniciens, des formateurs et des stagiaires. Il faudra pour cela i) réhabiliter et étendre les ENS existantes, ii) augmenter le nombre de centres numériques, iii) mettre en place des salles spécialisées : laboratoires de langue et laboratoires scientifiques, iv) doter les ENS en matériels et équipements.

Réhabilitation et extension des ENS existantes : Pour accueillir les étudiants dans un environnement approprié à la formation et respecter la norme suivant le ratio formateur/formé, il faudra réhabiliter 18 salles et 3 auditoriums, construire 1 auditorium et construire annuellement (à partir de 2017) 14 nouvelles salles de 50 places chacune dans les ENS existantes dont 7 à Antananarivo, 3 à Fianarantsoa, 2 à Toliara et 2 à Antsiranana.

Augmentation du nombre des centres numériques : 4 nouveaux centres numériques devront être créés car la TICE est indispensable pour chaque discipline, pour le développement de l'éducation numérique. Ces centres favoriseront les recherches des enseignants-chercheurs

formateurs, dans la création, mutualisation et exploitation des ressources pédagogiques, de développer la formation à distance, de promouvoir le tutorat. Ils seront des outils précieux pour le développement de l'autonomie des étudiants, notamment pour réaliser les travaux personnels s'appuyant sur internet. Les centres devront être pourvus d'une bonne connectivité et le financement des abonnements (à internet et aux ressources documentaires) devra être prévu dans leur budget de fonctionnement.

Dotation en laboratoires de langue et laboratoires scientifiques : La place faite aux compétences linguistiques, tant dans la réforme de l'éducation fondamentale que dans celle du système LMD de l'enseignement supérieur, conduit à multiplier les laboratoires de langues à raison d'un laboratoire par ENS et autres outils techniques utiles pour l'apprentissage des langues. Le développement de l'enseignement des sciences au secondaire, voire de l'initiation à la technologie, de l'éducation artistique, impose aussi que les futurs enseignants ou les enseignants en formation continue puissent disposer de laboratoires ou d'ateliers permettant aux apprenants de s'initier aux méthodes et techniques d'enseignement/apprentissage propres à chaque science.

Dotation en matériels et en équipements : Les 4 ENS qui accueilleront les formations devront être dotées en matériels didactiques et en équipements, notamment pour équiper ou rééquiper les laboratoires de sciences expérimentales, les salles informatiques, les laboratoires de langues. Les ENS devront disposer de matériel bureautique et de reprographie efficaces pour diminuer le coût de production et de reproduction des documents nécessaires aux formations. Les ENS devront être dotées de véhicules de service pour faciliter le suivi et l'encadrement des stages pratiques.

Levier 15 : Améliorer les taux d'encadrement

Il est constaté que le taux d'encadrement moyen dépasse un (1) enseignant pour 46 étudiants pour l'année de base alors que la moyenne africaine se situe autour de 1 enseignant pour 30 étudiants. La stratégie suivie par le sous-secteur est d'améliorer fortement le niveau d'encadrement des étudiants pour arriver à environ 40 étudiants par enseignant à l'horizon 2021.

Levier 16 : Améliorer les conditions de recherche

Favoriser la mise en place de dispositifs d'incubation : L'excellence opérationnelle ne se décrète pas et il est nécessaire de mettre en place des dispositifs qui permettent aux institutions, aux enseignants-chercheurs, aux étudiants, voire aux acteurs socio-économiques eux-mêmes de s'y former et surtout de l'adopter. L'implantation de Lean

Academy¹⁵ à l'exemple de celle développée au sein d'Airbus Helicopters pourrait inspirer cette démarche et accompagner l'idéation¹⁶ pour transformer des résultats de recherche en véritables opportunités entrepreneuriales (solutions industrielles, commerciales ou sociales, en s'inspirant des principes Lean Startup¹⁷). Une fois le stade d'idéation passé, des dispositifs d'incubation de projets entrepreneuriaux doivent être étudiés en lien avec les stratégies de soutien à l'employabilité.

Mettre aux normes les dispositifs de recherche : Les normes et statuts concernant les laboratoires de recherche au sein des institutions universitaires, les dispositions concernant les responsables, le financement dédié à la recherche dans le budget de l'institution universitaire seront clarifiés. Il sera notamment nécessaire de développer les capacités d'autofinancement des laboratoires. Il s'agira par exemple d'appuyer particulièrement certains laboratoires pour qu'ils puissent développer des expertises et des services spécifiques aux secteurs socio-économiques (ex. : appui à l'obtention de certifications de type ISO ...) afin de mobiliser des ressources externes complémentaires.

Renforcement du cadre légal de protection des résultats de recherche : Un code d'éthique et de déontologie doit guider les partenariats. Ceci nécessite la continuation des actions de formation et de sensibilisation entreprises par le ministère en charge de la Recherche et l'Office Mondial de la Propriété Intellectuelle. Le Centre d'Appui à la Technologie et à l'Innovation mis en place au sein du Centre d'Information, de Documentation Scientifique et Technique (CIDST) aidera les chercheurs et les utilisateurs voulant se lancer dans les systèmes de brevet.

Diffusion de la recherche : La publication, qui est une obligation pour une recherche au service du développement, requiert le renforcement et le soutien effectif des structures nationales d'édition. La mise en œuvre d'une politique nationale documentaire, impliquant plusieurs institutions documentaires devra être finalisée, renforçant ainsi les structures d'édition et de publication et coordonnant l'information. Le CIDST opère dans ce sens, en assurant la publication et la diffusion des résultats dans des revues spécialisées. Il importe de mieux faire connaître les sites existants : www.recherche.mg.madaDoc, Madagascar Digital Library, MadaRevue, MadaSciences, Thèses en ligne. Les chercheurs auront l'opportunité de bénéficier des nouvelles possibilités en matière de diffusion de la recherche qui sont offertes à travers le développement des technologies numériques. Il s'agit de promouvoir la capitalisation des acquis par le biais de la création et du maintien de bases de données en ligne et par la décentralisation des informations en organisant la diffusion et l'échange des connaissances dans les centres de documentation, en créant un site web accessible sur tout le territoire.

¹⁵« L'interview du champion avec Sébastien PATE : Lean Academy » <https://www.youtube.com/watch?v=Ca-Wm6DB4Nw>

¹⁶ L'idéation est le processus créatif de production, développement, et communication de nouvelles idées ; le terme idée signifie ici un élément de base de la pensée, ou plutôt de la vie psychique en général, qui peut être aussi bien sensoriel ou concret qu'abstrait.

¹⁷<http://theleanstartup.com/>

Les plateformes de recherche : La création de plates-formes thématiques de recherche et la signature de contrats d'association entre les laboratoires de recherche universitaires, les CNR ou les centres de recherche privés leur permettra de mutualiser les moyens à leur disposition et collaborer à l'avancement de programmes de recherche innovants.

Mutualiser les ressources : Le développement de programmes de recherches innovants nécessite des moyens (expertises, matériels, financiers) dont ne disposent pas obligatoirement les structures de recherche prises individuellement. L'esprit de coopération et de mutualisation sera étendu à l'ensemble des structures concernées par la recherche, et prendre en compte les savoir-faire endogènes de la population. Les compétences développées (savoirs, savoir-faire et savoir-être) doivent être fondées sur les besoins et les réalités locales, sur le terrain tout en prenant en compte ce qui se fait ailleurs et qui est compatible avec ces réalités.

AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants

Objectif : Reconnaître les excellents enseignants

Levier 17 : Récompenser les excellents enseignants

Pour favoriser la qualité de l'enseignement, les institutions universitaires remettront chaque année un prix d'excellence (autant symbolique que financier) dans le domaine de l'enseignement où les enseignants (individuellement ou collectivement) seront récompensés pour leurs pratiques (innovantes) d'enseignements ou leur production de matériel pédagogique (innovant) de grande qualité. Un comité composé de manager, d'enseignant et d'étudiant se réunit pour étudier les dossiers des enseignants et désignés le(s) futur(s) récompensé(s). En particulier, l'Université pourrait récompenser les enseignants pour leur production de matériel en ligne (cours, exposé, exercices, ouvrages...). Par cette récompense, l'Université mettra l'accent sur le fait que du matériel pédagogique universitaire de qualité impacte fortement les apprentissages. En plus d'une reconnaissance individuelle, la récompense constitue un outil institutionnel utile au développement de la qualité de l'éducation. Ces récompenses seront par ailleurs prises en considération dans l'évolution de carrière.

Levier 18 : Inciter la recherche

Il s'agit ici de mettre en place des mesures d'incitation à faire de la recherche par l'octroi notamment de bourse de mobilité à l'international pour des enseignants déjà en poste.

Levier 19 : Réviser le régime indemnitaire

Le régime indemnitaire est, lui aussi, clairement encadré par un texte réglementaire : Indemnité de recherche et d'investigation (800 000 Ar par mois), Indemnité de sujétion (entre 200 000 et 300 000 Ar par mois selon le statut) Indemnité de résidence (25% de la solde), indemnité de logement (600 000 Ar), indemnité de transport (200 000 Ar), indemnité de risque (300 000 Ar). On note que toutes ces indemnités seront servies non seulement aux fonctionnaires en activité, mais aussi aux retraités, sauf l'indemnité de sujétion. Ce dispositif complexe et peu incitatif mérite sans doute une simplification et une réorientation favorisant la prise en compte des travaux et responsabilités supplémentaires pris en charge par les enseignants chercheurs et une valorisation de la performance.

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante

Objectif : Les enseignants connaissent les normes d'exercice de la profession

Levier 20 : Réviser et mettre à disposition les différents référentiels et les programmes de formation

Des référentiels existent mais ne sont pas mis à disposition dans les établissements d'enseignement supérieur. De fait, les enseignants n'en ont pas connaissance. Il s'agira ici de s'assurer que tous les documents officiels (référentiels, code de conduite) soient i) en effet mis à disposition des intervenants et ii) compris et validés par le corps enseignant.

Il s'agira également de développer de nouveaux curricula de formation à l'entrepreneuriat et d'associer de manière plus étroite l'entreprise à la construction des programmes de formation.

Levier 21 : Réviser les obligations de service

Les obligations d'enseignement sont fixées à 125h de cours par an et la moitié du temps est censé être consacré à la recherche. Ce volume horaire est jugé insuffisant par les autorités ministérielles. Une réflexion a été engagée sur leurs obligations de service, l'objectif étant d'augmenter le volume horaire consacré à l'enseignement. Dans le même temps, il est nécessaire que les enseignants-chercheurs disposent d'un temps protégé pour la recherche et donc que des mesures concrètes soient prises en ce qui concerne la régulation des charges d'enseignement. Des concertations avec les représentants des différentes catégories d'enseignants, ainsi qu'avec les ministères chargés de la fonction publique et du budget seront nécessaires pour faire aboutir ces projets, qui pourront se traduire par quelques ajustements statutaires.

AXE 8 : Redevabilité des enseignants

Objectif : Des enseignants redevables de la qualité de leur enseignement

Levier 22 : Engager les étudiants et les collègues

Les étudiants se verront attribuer un rôle clair dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement. En effet, les commentaires qualitatifs que les étudiants remplissent peuvent, sous certaines conditions, aider un enseignant à améliorer ses pratiques pédagogiques. Ce rôle peut comporter plusieurs éléments.

Les étudiants pourront dans un premier temps contribuer au développement d'un cadre pour l'enseignement et l'apprentissage en s'assurant qu'il intègre la qualité pédagogique de l'enseignant (cf. axe formation). L'implication des étudiants passera par des forums internes ouverts aux étudiants désireux d'échanger sur les stratégies d'enseignement et d'apprentissage.

Ils seront amenés à évaluer les pratiques pédagogiques des enseignants. Cela suggère de définir une série d'indicateurs mesurant la qualité de l'enseignement dans ses aspects pédagogiques et de développer des outils et techniques fiables pour collecter les feedbacks des étudiants. Cette évaluation n'aura d'autres finalités que d'améliorer les pratiques pédagogiques. Il faudra renforcer les compétences des enseignants pour qu'ils apprennent à utiliser ces évaluations de manière efficace pour améliorer leurs pratiques. Ces évaluations ne seront pas prises en considération dans l'évolution de carrière. En effet, si les enseignants peuvent être demandeurs de suggestions pour améliorer leurs enseignements et ne sont pas opposés en soi aux évaluations, ils restent majoritairement opposés à l'utilisation des évaluations pour les décisions ayant un impact sur les carrières académiques, car ils s'opposent à une interprétation excessive des évaluations. Ces enseignants considèrent que ce n'est pas parce que le système d'évaluation par les étudiants est facile et peu coûteux à mettre en place que cela veut dire que c'est le meilleur système pour apprécier la qualité d'un enseignement.

Des alternatives existent, telles que l'évaluation par les pairs ou par des observateurs qualifiés, l'évaluation par les étudiants quelque temps après la fin de l'enseignement (afin que les étudiants aient une meilleure idée de l'apport de l'enseignement) ainsi que l'utilisation de mesures de l'apprentissage des étudiants.

Il revient à l'institution de définir un ensemble d'indicateurs d'excellence qu'elle pourrait utiliser pour favoriser l'amélioration des pratiques, évaluer les performances et prendre en considération dans des perspectives d'évolutions de carrière. Aucun système n'est parfait et les universités ne devraient probablement pas dépendre d'un seul outil.

AXE 9 : Gouvernance scolaire

Objectif : Des responsables d'établissements supérieurs garants de la qualité de l'enseignement

Levier 23 : Renforcer l'autonomie des établissements

Comme précisé précédemment, pour assurer une certaine qualité des enseignements, les établissements supérieurs doivent pouvoir jouir d'un certain degré d'autonomie.

On parlera ici d'autonomie administrative : le pouvoir sur l'établissement appartient exclusivement aux établissements supérieurs qui seront libres de choisir leurs administrateurs qui seront composés d'entités privées et publiques avec une parité possible. Généralement, ils sont administrés par un conseil élu et sont dirigés par un président.

Concernant l'autonomie de planification et de gestion, les établissements peuvent contracter eux-mêmes avec leurs partenaires, définir une planification institutionnelle qui détermine l'avenir de l'institution avec la vision et les objectifs qu'ils se sont donnés.

Sur l'autonomie pédagogique, les établissements déterminent les modalités d'enseignement et de contrôle des connaissances, le choix de ses enseignants et le processus d'évaluation ou de formation.

Enfin, sur l'autonomie financière, les établissements peuvent diversifier les activités qui pourraient améliorer leur financement, ils adoptent leur budget, ils disposent de dotations de l'État mais également de ressources propres d'origines privées ou publiques. Ils sont soumis dans la plupart des cas à un contrôle financier a posteriori. Cette dernière dimension de l'autonomie, acquise malgré les changements de décrets d'application, semble bien fragile au regard des défis de la stratégie.

Si aujourd'hui les universités jouissent d'une entière autonomie académique, elles ne contrôlent pas les postes d'enseignement, ni les aspects clés de leur budget et n'ont aucune incitation pour améliorer leur performance.

Levier 24 : Renforcer les leaders dans leur responsabilité qualitative

Le leadership est un moteur de changement à tous les niveaux. Il s'agira dans un premier temps de préciser clairement les responsabilités entre les différents niveaux hiérarchiques (président, directeur de programme, de département...) en matière de suivi de la qualité des enseignements. Tous les managers doivent bénéficier d'un développement professionnel leur permettant d'assumer le rôle de leader académique et de renforcer leur contribution à la qualité de l'enseignement comme au développement de l'institution. Chacun des niveaux hiérarchiques doit être en mesure d'accompagner la mise en œuvre du cadre d'apprentissage élaboré pour favoriser la qualité de l'enseignement.

Levier 25 : Mettre en place un système d'assurance qualité

La mise en place de système d'assurance qualité ne peut être perçue comme une nouvelle procédure impliquant uniquement un travail technique, car elle doit pouvoir générer une véritable « culture de la qualité ». Pour cela, un changement de mentalités paraît nécessaire, notamment pour faire évoluer les méthodes de travail des enseignants-chercheurs vers une approche plus collective. Certes le travail universitaire, dans certaines disciplines plus que dans d'autres, est essentiellement un travail solitaire qui puise sa légitimité dans le professionnalisme et la longue socialisation des enseignants-chercheurs. Or les procédures d'assurance qualité nécessitent le dialogue et la coordination des pratiques, ce qui représente de fait un changement des mentalités.

A Madagascar, si l'habilitation des offres de formation a été délivrée sur étude de dossier, l'accréditation est l'étape suivante dont les objectifs sont fixés par le décret n°2013/255 portant régime d'accréditation et labellisation des institutions d'enseignement supérieur, à savoir : garantir par l'Etat que l'offre d'enseignement supérieur respecte des exigences de qualité minimales définies par les textes réglementaires, informer le public de l'aptitude des institutions d'enseignement supérieur à remplir leurs missions respectives, protéger les intérêts des étudiants et garantir que l'offre d'enseignement supérieur corresponde aux objectifs nationaux de développement et aux standards internationaux.

Il y a lieu donc de sensibiliser et d'accompagner les institutions en vue de la mise en place effective du système d'assurance-qualité à travers les actions suivantes : i) renforcer les dialogues institutionnels pour l'harmonisation des procédures d'habilitation et d'accréditation, ii) mettre en place une structure d'assurance qualité interne dans les établissements d'enseignement supérieur (publics et privés), iii) mettre en place une agence nationale d'accréditation.

L'assurance qualité au niveau des établissements sera une nouvelle fonction de gestion d'où la nécessité de créer une structure (cellule ou commission) qui a pour fonction de la rendre visible. Le travail concret d'assurance qualité interne (AQI) devra faire l'objet d'une définition précise. Doit-elle essentiellement s'occuper de la qualité et de la pertinence des formations ? Va-t-elle s'occuper aussi de la recherche et, éventuellement, faire une évaluation régulière des unités administratives ? Sur quels instruments va-t-elle se fonder ? Quelle structure sera le mieux à même de porter cette nouvelle fonction ? Comment trouver un équilibre entre le besoin d'un pilotage central de la qualité et un appui au niveau des facultés et des unités de formation et de recherche ? L'articulation de ces nouvelles pratiques avec les procédures et pratiques pédagogiques en cours doit être bien pensée pour éviter des chevauchements dans les responsabilités, ainsi que les conflits. Par ailleurs, pour être crédible et juste, l'assurance qualité doit reposer sur une information fiable et disponible à temps. Or, la progression des étudiants n'est que rarement analysée. De même, les études de suivi relatives à l'insertion professionnelle des diplômés sont encore rares. Or, il s'agit là d'informations essentielles à l'évaluation de la qualité et de la pertinence des formations.

L'assurance qualité externe doit quant à elle être un outil de pilotage pour les établissements tout en s'appuyant sur la politique institutionnelle dans son ensemble. Mais, pour jouer le rôle d'un véritable levier d'action, il est important que les établissements aient suffisamment de marge de manœuvre (compétences de décision et d'autonomie financière) pour prendre les décisions nécessaires afin d'améliorer la qualité. Sinon, l'assurance qualité risque, à terme, de devenir une procédure vide et bureaucratique.

CHAPITRE 4 : Mise en œuvre et pilotage

La considération de la politique qui vient d'être présentée se veut progressive, c'est-à-dire flexible et ouverte aux adaptations et aux enrichissements possibles à la lumière des évaluations et des nouveautés.

Dans ce document, on doit préciser que le court terme se définit sur une période de 5 ans, le moyen et long terme tourne autour de 10- 15 années. On peut en effet considérer qu'une période de 15 ans est suffisante pour mettre en œuvre la vision stratégique, l'évaluer, mesurer la réalisation des objectifs et apporter des corrections le cas échéant et donc suffisante pour renforcer la question enseignante afin qu'elle réponde aux attentes de la société. Les points qui suivent présentent les activités à mettre en place à court terme, la vision à moyen et long terme ainsi que les challenges déjà identifiés (mais il y en aura sûrement d'autres) et les possibles mesures d'atténuation.

4.1 Mise en œuvre et challenges

4.1.1 MEN

AXE 1 : Recrutement des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Assainir la gestion</p> <ul style="list-style-type: none">• Recensement de tous les enseignants (fonctionnaires, contractuels, FRAM) affectés en classe ou dans les STD• Comparaison avec les fichiers existants (finance, solde, fonction publique)• Validation et régulation des cas litigieux <p>Renforcer les outils de planification en complément de la carte scolaire</p> <ul style="list-style-type: none">• Installer un outil de planification des recrutements sur la base des outils existants au sein de la DPE <p>Accroître les recrutements</p> <ul style="list-style-type: none">• Recrutement des sortants de l'INFP et de l'ENS• Recrutement de nouveaux FRAM <p>Mise à jour des textes réglementaires</p> <ul style="list-style-type: none">• Nouveaux textes relatifs aux conditions de délivrance d'autorisation à enseigner• Sensibilisation / Accompagnement des associations FRAM	<p>A long terme, les textes relatifs au recrutement devront de nouveaux être révisés. La vision du gouvernement prévoit en effet que le passage par la formation initiale soit l'unique moyen d'entrer dans la profession</p> <p>L'entrée dans la profession pour les sortants de l'institut de formation ne sera pas corrélée avec l'octroi immédiat du statut de fonctionnaire. Le sortant devra en effet prouver ses compétences sur le terrain pendant une durée limitée (pendant laquelle il percevra un salaire) avant de bénéficier d'un statut plus avantageux (contractuel / fonctionnaire)</p>

pour ne plus qu'elles recrutent

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Certains responsables politiques locaux octroient des autorisations de constructions scolaires et/ou statut de FRAM à des agents locaux sans demander l'autorisation préalable du MEN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campagne de communication auprès des agents locaux • S'assurer que les normes et les procédures sont disponibles et connues de tous • Mesures de sanction à destination des responsables politiques qui ne respectent pas les normes et procédures • Interdiction d'ouverture des écoles construites sans autorisation du MEN • Prévoir des ateliers de concertations périodiques par niveau administratifs concernés
<p>Fort turnover (départ à la retraite, affectation) au niveau des équipes des STD en charge des statistiques/carte scolaire.</p> <p>Le recrutement/affectation des agents aux postes vacants ne s'appuie pas toujours sur une sélection stricte du profil nécessaire.</p> <p>Faible capacité des agents locaux à utiliser les TICE (agents parfois réfractaires à tout changement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des agents en poste et notamment ceux qui ont été formés • Application des MARE pour assurer le recrutement des personnes aux profils souhaités
<p>Les associations FRAM vont vouloir poursuivre le recrutement d'enseignants au niveau local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir une période transitoire viable • Définir des mécanismes par lesquels les communautés seront amenées à cesser leur recrutement spontanés d'enseignant. Cela suppose de définir à court terme une logique d'accompagnement contrôlée des initiatives communautaires, les aider à définir leur rôle en matière de politique enseignante et insister (sensibiliser) sur le fait que ces nouvelles dispositions vont dans le sens de la gratuité de l'enseignement. • Mettre en place des sanctions pour les FRAM qui continuent de recruter (non financement de la caisse école...)
<p>Difficulté de trouver des candidats ayant les profils</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etendre la portée territoriale de l'appel d'offre • Demander à l'ensemble des postulants FRAM d'indiquer, dans leur candidature, les

adéquats (dans les zones rurales notamment)	zones où ils accepteraient d'être affectés <ul style="list-style-type: none"> • Prioriser ces enseignants pour les sessions de formations
---	--

AXE 2 : Formation des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Politique de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir un cadre national de certification et de formation <p>Structure de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmenter et améliorer les capacités d'accueil des CRINFP/ENS (comme précisé dans le texte) • Identifier et formellement engager des partenariats (convention) entre les différentes institutions de formation (INFP / ENS / Universités / Privé) • Accompagner les DREN dans l'élaboration de plans de formation • Accompagner l'INFP dans l'évolution de sa gouvernance <p>Curriculum et dispositif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des nouveaux curriculums et outils de formation • Mettre en place un dispositif de formation continue modulaire • Mettre en place le dispositif de certification des formations. 	<p>Etude des opportunités et mutualisation accentuée des ressources humaines et matérielle entre les différents instituts de formation pour aller progressivement vers une fusion INFP/ENS</p> <p>Révision des textes réglementaires pour que la formation initiale devienne l'unique moyen d'accéder à la profession enseignante.</p> <p>Développer les partenariats public/privé</p> <p>Révision du programme de formation continue pour qu'il puisse répondre à des objectifs de perfectionnement et non de renforcement des compétences de base (tant académique que pédagogique) puisque tous les enseignants seront passés par un dispositif de formation initiale.</p> <p>Accroissement de l'utilisation des NTIC dans les programmes de formation initiale et continue</p>

<p>Renforcer les compétences des formateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan de compétence individualisé • Formation • Révision des textes réglementaires relatifs à leur recrutement et fonction <p>Former les enseignants du préscolaire</p> <p>Former les enseignants du fondamental</p> <p>Former les enseignants du secondaire</p>	
--	--

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>La réussite des plans régionaux mis en œuvre par la DREN va dépendre autant de la qualité de l'analyse des besoins, de la faisabilité des actions envisagées et des conditions de financements des plans. Cela suggère également une réelle politique de déconcentration. Or, il n'existe à ce jour aucun texte qui précise les missions des STD du MEN.</p>	<p>Plaider la transversalité de l'éducation à tous les niveaux institutionnels</p> <p>Mettre en place cette régionalisation de la formation de manière progressive (commencer avec quelques régions, faire le bilan, puis étendre).</p> <p>Accompagner les DREN (renforcement de capacités) dans la mise en œuvre des plans de formations</p>
<p>Le dispositif de formation continue peut être complexe à mettre en œuvre et difficilement compréhensible par les enseignants</p>	<p>Concertation avec les représentants des enseignants et avec l'ensemble des partenaires éducatifs pour s'assurer que le dispositif ne s'est pas transformé en « usine à gaz ».</p> <p>Mise en place d'une base de données fiable sur le suivi de la formation des enseignants (base de données individualisée)</p>

	Redynamisation de la cellule de coordination des activités de formation au sein du MEN (structure étatique au niveau du MEN)
Les modalités de formation ne peuvent pas s'adresser de manière uniforme à l'ensemble des enseignants vu l'hétérogénéité des niveaux. Sur l'auto-formation par exemple, une personne qui sait bien se motiver personnellement, qui sait bien tirer parti de ses expériences, qui sait prendre du recul en sachant réfléchir sur ce qui a bien marché et comment améliorer ce qui a moins bien marché, qui prend le contrôle de ses apprentissages en se donnant des but...peut faire de l'auto-formation. Mais combien d'enseignants sont réellement dans cette situation à Madagascar ? Par ailleurs, il est très difficile de suivre et d'évaluer les impacts de l'auto-formation	<p>S'assurer que les modalités d'auto-formation et de co-formation au sein de l'école ne soient en effet utilisées que par des enseignants ayant les capacités et s'assurer d'un encadrement strict et régulier.</p> <p>Commencer par renforcer le rôle du directeur de l'école avant de recourir à de telles modalités de formation</p> <p>Mieux identifier la place que chacune de ses modalités peut occuper dans le dispositif de formation continue (pour quel module précisément ? Pour quel public précisément ?).</p>
Résistance de l'INFP à l'évolution de son mode de gouvernance sur les recommandations de l'audit	Accompagner le personnel en poste à renforcer leur compétence sur les nouvelles fonctions qui leur seront attribuées.
Résistance des personnels INFP / ENS et du niveau ministériel (MEN et MESUPRES) à toute tentative de rapprochement des institutions de formation envisagé dans le cadre de la mise en place d'un cadre national de certification et de formation	<p>Etude sur les opportunités (risques et challenges) d'une fusion à long terme</p> <p>Rapprochement progressif (mutualisation de certaines ressources)</p> <p>Nombreuses consultations et collaborations</p>

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Déconcentration de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les textes réglementant les mouvements du personnel relevant de la CISCO • Former les personnels en charge du déploiement des enseignants au niveau STD <p>Des outils de gestion disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place au niveau central et STD la GEPEEC <p>Une politique de déploiement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une stratégie de déploiement • Mettre en place des mesures incitatives • Reployer les enseignants (cycle 1, 2 et 3) 	<p>Déconcentration de la gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les textes permettant de séparer les postes et les emplois <p>Politique de déploiement</p> <ul style="list-style-type: none"> • A moyen et long terme, le système de turn-over ou de rotation sera appliqué dans la gestion des affectations pour obtenir le plus d'équité dans le traitement des intéressés. • Accroître significativement la prime pour aller enseigner dans des zones réputées difficiles

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Les missions des STD en matière de gestion des enseignants sont imprécises</p>	<p>A très court terme, préciser le rôle des STD en matière de politique enseignante (formation, gestion, certification, suivi...)</p>
<p>Forte résistance des agents en poste concernant la séparation des postes et des emplois</p>	<p>Processus long qui va nécessiter de nombreuses discussions et négociations avec les représentants des agents concernés. Une des options envisagées pourrait être de n'appliquer cette séparation des postes qu'aux nouveaux arrivants dans la profession enseignante. Tout cela</p>

	nécessite d'intenses concertations avec tous les ministères concernés.
La mise en place de la GEPEEC va se heurter à des difficultés au niveau local en raison du fort turnover des personnels STD et des résistances relatives aux changements d'outil de travail.	<p>S'assurer que les personnels aient le niveau de compétence exigé pour occuper des postes de gestion au sein des STD</p> <p>Accompagner les personnels en poste par des formations et un suivi approprié</p> <p>S'assurer que la formation et le renforcement des compétences s'adressent prioritairement aux agents dont le départ à la retraite est encore lointain</p>
Les mesures incitatives actuelles (primes) sont insuffisantes pour attirer les bons enseignants dans des zones reculées	Vu les contraintes financières, les mesures incitatives d'ordre professionnelles seront priorisées. Une analyse spécifique pourrait être menée pour voir dans quelle mesure un fonctionnaire qui a accepté un redéploiement pourrait être favorisé pour devenir directeur école, bénéficier d'une formation pour devenir CP...où être prioritaire dans son prochain choix d'affectation (après 3 ans par exemple).

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Mettre en place un édifice statutaire clair et cohérent</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser, décrire et spécifier les postes et les emplois des enseignants Identifier les possibilités de révision statutaire (fonctionnaire, fram, contractuel) Elaborer un statut (transitoire avant harmonisation) pour les enseignants du privé 	<p>Mettre en place un nouveau statut pour les FRAM leur assurant davantage de protection (contrat à durée plus longue, protection sociale...)</p> <p>Harmoniser les statuts par niveaux d'enseignement (cycle 1, 2 et 3 notamment)</p>

<p>Mettre en place un parcours certifiant en lien avec l'évolution de carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborer des textes précisant les différentes options de carrière <p>Rétablir un système d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recruter et former 150 inspecteurs et déterminer un moyen et long terme une ration viable • Redynamiser les examens professionnels CAE/CAP 	
--	--

Challenges	Mesures d'atténuation
S'assurer que tous les enseignants aient effectivement des opportunités de formation et de passation d'examen leur permettant de faire évoluer leur carrière	Disposer d'une base de données individualisée par enseignants fiables et régulièrement mis à jour Diffuser l'information auprès des enseignants
Forte résistance des enseignants du cycle 3 à avoir un statut harmonisé avec les enseignants du cycle 1 et 2	Concertation et négociation avec les principaux représentants pour identifier une solution acceptable notamment pour les enseignants déjà en poste (les nouveaux recrutés du cycle 3 bénéficieront du même statut que ceux du cycle 1 et 2)
Résistance de la part du corps enseignants à se faire inspecter	Sensibilisation sur le rôle de l'inspecteur, davantage centré sur l'amélioration des pratiques que sur le jugement de l'agent en poste
Difficulté de mobiliser les fonds pour les missions des inspecteurs. La priorité sera accordée au renforcement des CP et chefs ZAP et directeurs d'écoles, encadreurs de proximité déjà en place et au plus près des écoles.	Planifier l'élargissement des missions des inspecteurs sur le long terme. Utiliser cette première vague d'inspecteur comme test pilote avant d'envisager toute généralisation dans le contexte budgétaire actuel

AXE 5 : Condition d'emploi et de travail

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Doter les écoles et les classes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction et équipements de nouvelles salles de classe (plus de 2500), réhabilitation et équipement de salles existantes (plus de 2000), équipement tables et chaises (pour 8000 classes) au niveau fondamental. • Construction de plus de 500 nouvelles classes et réhabilitation et équipement de presque 900 classes existantes. • Mise à disposition de manuels et de documents de préparation (manuels T1 à T9 ainsi que livres de contes, planches pédagogiques, et kits scolaires) • Développer des contenus et l'accès aux outils numériques (centres de ressources dans 54 lycées et 14 collèges de référence, bibliothèque numérique dans 23 lycées, TNI dans les CRINFP et collèges) • Equipement et dotation d'un lycée au maximum standard • Politique de recrutement et de déploiement permettant d'assurer un ratio de un enseignant / quarante lève <p>Modification du calendrier scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décalage progressif de la rentrée et des périodes de vacances scolaires 	<p>Toutes les classes et les écoles seront équipées d'un minimum standard d'équipement qui sera défini après concertation et qui inclura les équipements TICE favorisant les apprentissages</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Lourdeur et complexité de la fourniture de nouveaux manuels à l'échelle nationale</p>	<p>Bien identifier et d'ores et déjà planifier les multiples tâches sollicitant les différents services pour être prêt en 2020. Bien identifier le séquençage des activités : l) élaboration des nouveaux programmes (qui ? comment ? dates butoirs) ; préparation des DAO d'édition et d'impression (qui ? comment ? date butoir ?), passation de marché avec les imprimeurs (qui ? quand ?), stockage et distribution (qui ? comment ? quand ?). S'assurer que l'éditeur sera également responsable de l'acheminement des manuels au sein de l'école (et non des CISCO)</p>
<p>Possible résistance au changement du calendrier scolaire</p>	<p>Sensibilisation et communication intense auprès de toutes les parties prenantes sur les raisons de tels changements</p> <p>Identification des expériences internationales dans le changement de calendrier scolaire</p>

AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Assurer un versement de salaire et d'indemnité régulier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un audit du paiement des subventions aux FRAM et contractuels pour détecter les problèmes ou les défaillances sur le système de paiement de ces subventions • Se concerter avec l'équipe des finances pour la résorption des problèmes afférant aux paiements des subventions (texte, arrêtés, circulaire d'exécution) • Démultiplier les textes au niveau STD • Réaliser des activités de suivi de la réalisation des 	<p>Identifier un système de subvention aux FRAM qui permette de prendre en considération les différents niveaux de formation (formation académique et formation continue dans le cadre du dispositif de formation INFP/CRINFP/DREN qui sera mis en place</p> <p>Amélioration du niveau des subventions afin de réduire progressivement l'écart entre subvention FRAM et salaire attribué aux contractuel et aux fonctionnaires</p>

paiements auprès des bénéficiaires <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les textes sur les modalités et procédures de paiement des subventions en fonction des résultats des études 	Alignement des salaires des enseignants fonctionnaires sur les agents fonctionnaires de l'Etat de même grade
--	--

Challenges	Mesures d'atténuation
Mécontentement des enseignants FRAM qui ne verront pas le montant de leur subvention augmenter à très court terme	Communiquer sur les possibilités de formation dont ils peuvent bénéficier et qui, à moyen et long terme, leur permettront d'améliorer leurs situations professionnelles et, in fine, leurs rémunérations

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Référentiel métier et compétence <ul style="list-style-type: none"> • Réviser et mettre à disposition des enseignants les nouveaux référentiels Curricula <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du cadre d'orientation et d'organisation du curriculum malagasy • Elaboration des nouveaux programmes scolaires (cycle 1, 2, 3 et secondaire) 	Uniformisation des horaires de services pour les cycles 1, 2 et 3 (fin du recours aux heures complémentaires)

<p>Obligations de service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision des textes relatifs aux obligations de service pour les enseignants du cycle 3 	
---	--

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Forte opposition à l'augmentation des heures de services des enseignants du cycle 3</p>	<p>Importante négociation avec l'ensemble des parties prenantes : L'augmentation de l'horaire pourrait être appliquée pour les « nouveaux recrutés », c'est-à-dire ceux à qui l'on propose une amélioration de leur situation (les contractuels qui deviennent fonctionnaires ; les FRAM à qui on propose une contractualisation ; les nouveaux « FRAM »). Pour les enseignants en poste dont la situation ne change pas, le processus pourrait prendre plus de temps en ce qu'il requerra davantage de négociation. Pour ces derniers, l'application du système d'heure supplémentaire pourrait se mettre en place. A long terme, les heures de services seront uniformisées pour les enseignants du fondamental.</p>
<p>Les enseignants connaissent mal ce qui est réellement attendu d'eux</p>	<p>Aller au-delà de la simple élaboration de curriculum et de référentiel en s'assurant qu'ils sont diffusés et mis à disposition des enseignants (au sein des écoles)</p> <p>Organiser des regroupements (journées pédagogiques) permettant de présenter les différents documents et demander aux enseignants de signer un document précisant qu'il a pris connaissance et accepte les conditions précisées dans les différents référentiels, code de conduite</p>

AXE 8 : Redevabilité

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Renforcer la chaine d'encadrement pédagogique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redéfinir l'organigramme et les missions des CISCO • Redéfinir les missions, élaborer des référentiels (métier et compétence), établir de nouveaux statuts pour l'ensemble de la chaine d'encadrement pédagogique (directeur d'école, conseiller pédagogique, chefs ZAP, inspecteur) • Recruter de nouveaux conseillers pédagogiques (150) • Renforcer les compétences (formation des presque 1700 chefs ZAP et de 850 CP de cycle fondamental) <p>Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils d'évaluation <p>Assumer les mesures disciplinaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude sur les raisons de l'absentéisme des enseignants • Mettre en place un mécanisme de suivi des absences des enseignants • Etendre les règles aux enseignants FRAM 	<p>Redéployer les chefs ZAP vers les communes (et non les CISCO)</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
Incompréhension voir résistance des différentes parties prenantes à ces nouvelles dispositions et principes de la redevabilité	Sensibilisation et communication autour de ces nouvelles pratiques et des nouvelles attributions de chacun des agents
Résistance des chefs ZAP à leur redéploiement	Redéploiement progressif sur la base de mesures incitatives qu'il faudra identifier

AXE 9 : Gouvernance

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Renforcer le rôle du chef d'établissement <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les statuts (textes et décrets) du chef d'établissement • Réviser les conditions d'accès au métier • Formation des 28 000 directeurs du fondamental et des 410 chefs d'établissements 	Tous les directeurs d'école sont de véritables managers

Challenges	Mesures d'atténuation
Incapacité de certains directeurs d'école en place d'assumer les nouvelles fonctions de leadership (malgré la formation)	Discussion et négociation avec les intéressés pour un changement de poste

4.1.2 MEETFP

AXE 1 : Recrutement des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Accroître les exigences pour entrer dans la profession <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de 1542 formateurs sortants des grandes écoles Accroître les recrutements par un recours aux professionnels <ul style="list-style-type: none"> • Recourir aux tuteurs professionnels pour assurer la pertinence de la formation (723 tuteurs certifiés) • Développer un répertoire de formateurs professionnels 	Le passage par un institut de formation (en formation initiale, continue ou destinée aux professionnels) est obligatoire pour exercer en tant que formateur dans les établissements.

<ul style="list-style-type: none"> • Signature de 240 conventions de partenariats • Recrutement de 871 vacataires en CDC et 2021 en LTP • Favoriser le maintien des formateurs retraités intéressés <p>Disposer d'un outil de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doter les RH d'outil de gestion permettant de mieux rationaliser les affectations. 	
---	--

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Trouver des professionnels qui peuvent devenir bons formateurs (certains excellents professionnels peuvent se révéler de piètres formateurs)</p>	<p>Assurer que les professionnels qui auront été identifiés comme potentiels formateurs disposent d'un minimum de compétences pédagogiques (via une formation / accompagnement)</p> <p>Solliciter les étudiants pour qu'ils puissent s'exprimer sur les qualités pédagogiques des professionnels investis dans la formation</p>
<p>Les affectations continuent de ne pas suffisamment répondre aux besoins exprimés sur place (des formateurs « électricité » peuvent être envoyés dans des établissements ayant requis un formateur « ébénisterie »)</p>	<p>L'outil de gestion devrait pouvoir résoudre ces difficultés seulement s'il est accompagné d'un vrai renforcement des RH au niveau central et décentralisé (renforcement qui passe par un accompagnement des personnes en place et par des profils de recrutement plus exigeants.</p>

AXE 2 : Formation des formateurs du MEETFP

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Un nouvel institut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un institut national de formation aux métiers de l'ETFP/DC • Formation initiale aux métiers APC (66 personnes) • Formation initiale aux métiers de conseiller en orientation (180) • Formation de 1542 formateurs • Perfectionnement et formation continue notamment en ligne de formateurs y compris VAE et stage (1116) • Formation aux métiers de la planification (33) • Elaboration de dispositifs inter-régionaux de formation (9) avec TICE • Renforcement des aspects en ingénierie de certification de la formation (56 encadreurs) • Recrutement (par voie de concours) de formateurs de formateurs et formation • Recours aux personnels à la veille de leur départ à la retraite pour être formateur de formateur 	<p>Le passage par cette institution de formation (en formation initiale, continue ou destinée aux professionnels) est obligatoire pour exercer en tant que formateur dans les établissements.</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>La mise en œuvre de l'institut va prendre du temps. Au-delà du simple aspect budgétaire, de nombreuses modalités ne sont pas encore définies.</p>	<p>Poursuivre les activités « ponctuelles » de formation en attendant la mise en œuvre effective de la formation. S'assurer cependant que les formations « ponctuelles » suivies feront l'objet de certification et que les modules de formation administrés aux formateurs s'inscrivent dans un parcours de formation modulaire certifiant. Ainsi les formateurs qui auront reçu une formation ponctuelle auront la possibilité de faire valider quelques « crédits » de formation au sein du parcours plus complet qui sera à moyen terme proposé au sein du nouvel institut de formation.</p> <p>Cela suggère, à moyen terme, de mettre en place un dispositif d'évolution de carrière (voir axe 4) dans lequel les formations suivies et les certifications obtenues seront prise en compte.</p>
<p>De nombreuses modalités restent encore à</p>	<p>Former très rapidement, au sein du Ministère, une équipe pluridisciplinaire (RH, formateur, DTIC,</p>

définir	curriculum et programme, lien avec le milieu professionnel) afin de finaliser les différents curriculums qui pourront être proposés par l'institut (en capitalisant sur les modules de formations déjà élaborés) qui pourra faire des propositions quant aux modalités de mise en œuvre. La concertation avec d'autres instituts de formation (Université, ENS, ...) de même qu'avec les autres ministères concernés (finances et fonction publique) est requise pour mieux analyser les possibles modalités de certification. Des concertations avec le secteur privé dont les établissements forment leurs formateurs à la pédagogie doivent également être urgemment menées.
---------	---

AXE 3 : Déploiement des formateurs

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Disposer d'un outil de gestion <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un dispositif de gestion informatisé du personnel et des formateurs) Mettre en place un politique de redéploiement <ul style="list-style-type: none"> Etude de redéploiement du personnel et formateurs Redéploiement effectif des personnels 	Les formateurs sont déployés équitablement sur l'ensemble du territoire. Accroître significativement la prime pour aller enseigner dans des zones réputées difficiles

Challenges	Mesures d'atténuation
Les formateurs en poste refusent d'être affectés vers des zones jugées plus difficile	Des mesures incitatives financières significatives ne pourront sans doute pas être mises en place à court terme vu les contraintes budgétaires (on peut les envisager sur du long terme). Des mesures incitatives d'ordre professionnel pourraient être proposées. Une analyse spécifique pourrait être menée pour voir dans quelle mesure un formateur (fonctionnaire ou contractuel) qui a accepté un

	redéploiement pourrait être favorisé pour devenir directeur d'établissement, formateur de formateur...ou autre.
La mise en place de la GEPEEC va se heurter à des difficultés au niveau local en raison du fort turnover des personnels et des résistances relatives aux changements d'outil de travail.	S'assurer que les personnels ont le niveau de compétence exigé pour occuper des postes de gestion au sein des régions (17 actuellement...22 à moyen terme) Accompagner les personnels en poste par des formations et un suivi approprié

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Révision statutaire <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un statut de tuteur 	Mise en place effective d'un statut de formateur Le dispositif d'évolution de carrière est opérationnel

Challenges	Mesures d'atténuation
L'expérience montre que la difficulté n'est pas tant dans l'établissement ni même l'adoption de nouveaux textes légiférant sur les statuts et/ou les dispositifs d'évolution de carrière que leur mise en œuvre effective. Au-delà de la mise en place d'un nouveau statut, encore faut-il s'assurer qu'il devienne effectif	Cela va nécessiter d'intenses négociations avec toutes les parties prenantes (ministère des finances, ministère de la fonction publique...) et d'importantes activités de communication.

AXE 5 : Condition d'emploi et de travail des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Mise aux normes des établissements</p> <ul style="list-style-type: none"> • ETFP/DC niveau 2, public : Réhabilitation et/ou extension des ETFP/LTP publics (33 établissements ETFP/LTP réhabilités avec mobilier) ; ii) la création de nouveaux établissements ETFP/DC niveau 2 dans le district nécessaires (9 établissements ETFP/LTP créés et équipés) et iii) le rééquipement des établissements ETFP/LTP réhabilités (33 ateliers d'EETFP/LTP rééquipés). • ETFP/DC niveau 1, public i) la réhabilitation et/ou extension des ETFP/CDC publics (25 établissements ETFP/LTP réhabilités avec mobilier), ii) la création de nouveaux établissements ETFP/DC niveau 1 ou de centre de formation spécialisé (16 établissements ETFP/CDC créés et équipés); et iii) le rééquipement des établissements ETFP/CDC réhabilités (25 ateliers d'EETFP/CDC rééquipés) 	<p>Tous les établissements respectent des normes standards qui auront été définies</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Les établissements réhabilités risquent d'être rapidement dégradés sans aucune politique en matière de gestion de patrimoine</p>	<p>Les capacités des personnels des établissements doivent être renforcées en termes de gestion de patrimoine. Des mesures de redevabilité quant à l'entretien des espaces</p>

	réhabilités doivent être prises.
--	----------------------------------

AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Aucune amélioration à court terme ne peut être envisagée	Alignement des salaires des fonctionnaires du MEETFP sur les salaires des fonctionnaires rattachés à d'autres ministères L'autonomie des établissements permet de limiter les flux financiers vers le trésor et accroît ainsi la rapidité des paiements au niveau local.

Challenges	Mesures d'atténuation
Le statut actuel des établissements ne leur permet pas de conserver les gains obtenus dans la cadre de partenariat. Les sommes doivent en effet passer par le trésor qui renvoie, souvent avec du retard, les fonds aux établissements leur permettant alors de rémunérer leurs formateurs vacataires	Identifier et mettre en place l'autonomie des établissements leur permettant plus de flexibilité dans leur gestion budgétaire.

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme

	(vision à 10-15 ans)
<p>Référentiel formateur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer et diffuser le référentiel métier et compétence du formateur et le mettre en ligne <p>Réforme et développement curriculaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibiliser les curricula en adéquation aux besoins de compétences des secteurs prioritaires • Elargir l'offre de formation à de nouveaux métiers : analyse des besoins, élaboration de référentiels et développement de nouveaux curricula • Elaborer de nouveaux cadres de références (16 référentiels métiers), de certification et de formation initiale et continue aux divers métiers de l'ETFP/DC élaborés et validés • Réformer les cursus : évaluer les cursus de l'ETFP/DC y compris la VAE, l'apprentissage des métiers et de la formation continue ; informer et sensibiliser les parties prenantes et les bénéficiaires de la formation ; élaborer des textes réglementaires sur les cursus de formation • Développer une base de données sur les besoins en emploi et les perspectives 	<p>Les cursus doivent être périodiquement révisés pour répondre à l'évolution du marché du travail.</p> <p>Dans la perspective d'une amélioration de la couverture internet sur l'ensemble du territoire, une grande partie des documents (référentiels, programmes et autres outils pédagogiques) seront numérisés et accessibles, gratuitement, en ligne.</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
Difficulté d'acheminement des outils pédagogiques dans les établissements	Responsabiliser les antennes régionales ou prévoir dans l'appel d'offre relatif à l'édition de ces différents outils leur acheminement vers l'établissement directement
Même si les référentiels existent et qu'ils sont diffusés, les formateurs peuvent ne pas y avoir recours	Au-delà de la mise à disposition de ces outils, des sessions de sensibilisation, formation à leur utilisation doivent être organisées. Par ailleurs, il faudrait mettre en place un système de suivi et

	d'encadrement des formateurs permettant de s'assurer que les référentiels sont appliqués et le curriculum suivis.
--	---

AXE 8 : Redevabilité des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
Renforcer le suivi et l'encadrement <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement et formation de quatre conseillers en ingénierie APC et d'un inspecteur pédagogique par région Suivi de l'utilisation des outils pédagogiques <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'outil de suivi • Enquête auprès des établissements 	Le dispositif de suivi et d'encadrement est opérationnel sur l'ensemble du territoire.

Challenges	Mesures d'atténuation
Les formateurs, livrés à eux-mêmes pendant plusieurs années, pourraient être réfractaires à toute perspective de suivi et d'encadrement susceptibles d'impacter leur carrière	S'assurer que les conseillers en APC disposent de solides compétences et sont passés par un dispositif de recrutement et de formation exigeant. S'assurer que les experts APC disposent ainsi de compétences reconnues qui ne pourront pas être remises en cause par les formateurs évalués.
La démarche même de l'APC est actuellement contestée par de nombreux formateurs	Multiplier la sensibilisation et la communication autour de l'APC en proposant les « success story » et en montrant les bénéfices obtenus dans d'autres pays via l'utilisation de cette approche pédagogique au niveau de l'enseignement technique et professionnel

Les formateurs peuvent être dotés d'outils pédagogiques innovants (tablettes) sans recevoir aucune formation sur l'utilisation d'un tel matériel à des fins pédagogiques.	Si des mesures de redevabilité quant à l'utilisation de matériel pédagogique onéreux sont mises en place, elles doivent s'accompagner d'un plan de formation des formateurs à l'utilisation de ces nouveaux outils.
---	---

AXE 9 : Gouvernance scolaire

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Autonomie des établissements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités des 56 chefs d'établissements en management • Renforcer l'autonomie de l'établissement ETFP/DC afin d'intensifier les relations entre les apprenants et le monde du travail environnant. • Mettre en œuvre de nouveaux décrets et arrêtés portant sur le statut général des établissements <p>Assurance qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des mesures d'assurance qualité et de pertinence des offres de formations 	Tous les établissements sont autonomes

Challenges	Mesures d'atténuation
Les critères d'accréditation sont plus élevés / exigeant pour le secteur privé	Tous les établissements devraient être soumis à des critères exigeants. On peut toutefois identifier plusieurs standards (minimum, medium, maximum) permettant à chacun des établissements (privé comme public) de formuler un plan de développement permettant à court, moyen et long terme, de valider ces différents niveaux de standards

Tous les chefs d'établissements ne disposent pas nécessairement des compétences requises pour diriger un établissement devenu autonome	Un plan de renforcement de compétences des directeurs d'établissements en poste doit être développé Des critères de recrutement exigeant doivent être formulés pour les nouveaux directeurs.
--	---

4.1.3 MESUPRES

AXE 1 : Recrutement des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Accroître et prioriser les recrutements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de 364 MC et 532 AERS dont respectivement 70 et 80 dans les universités régionales • Assainir les dossiers administratifs en attente <p>Recourir à des professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser le cadre d'intervention des professionnels dans l'enseignement supérieur • Etablir un cadre d'intervention des professionnels dans le cadre spécifique de la formation à l'entrepreneuriat <p>Renforcer les outils de planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place la GEPEEC sur la base de l'existant • Renforcer le SIGE sur la base de l'existant 	<p>Accroître la part de professeurs et de maitres de conférence par rapport à celle d'assistants dans le corps enseignant au niveau du supérieur.</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
Les bases de données actuellement sont fiables mais les données sont collectées avec beaucoup de retard. Les établissements ne respectent pas les dates limites de saisie et d'envoi des données. Le manque de personnel et le manque de compétence de ce personnel sont en cause.	Mieux communiquer avec les établissements sur les enjeux en termes de pilotage d'avoir une remontée des données dans les délais impartis. Identifier les établissements qui accusent le plus de retard et proposer des renforcements des capacités des personnels en charge.
Intégrer l'entrepreneuriat dans le milieu universitaire suggère au préalable d'identifier un pool d'entrepreneurs compétents susceptibles de mieux accompagner les étudiants et leurs professeurs. Il n'est pas certain que cette ressource soit aisément disponible et mobilisable à Madagascar	Identifier dès maintenant avec le milieu professionnel (organisations patronales) un pool d'entrepreneurs susceptibles d'intervenir à l'université et bien préparer le cadre de leurs interventions.

AXE 2 : Former d'excellents enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Consolider les écoles doctorales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des ateliers de rencontre, d'échange d'expériences et de bonnes pratiques • Renforcer les compétences de l'ensemble du personnel relatives à la mise en place du LMD <p>Améliorer les compétences pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redéfinir un cadre institutionnel pour les enseignements et les apprentissages • Mettre en place des unités (cellules) de développement de la formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur 	<p>Les modules de formation à la pédagogie universitaire font partie intégrante de la formation (initiale et continue) des enseignants chercheurs</p> <p>Dans un mouvement d'universitarisation, la formation des enseignants et des</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un dispositif de renforcement des compétences à la pédagogie universitaire à l'ère du numérique • Renforcer les compétences du personnel de l'enseignement supérieur en ingénierie de la formation • Mettre en place des partenariats entre les sciences de l'éducation et les autres domaines universitaires. • Développer les compétences pédagogiques des enseignants-chercheurs et des étudiants à la formation à la recherche par la recherche <p>Développer les capacités de recherche des enseignants-chercheurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer des appels à projets • Développer les compétences en communication des enseignants-chercheurs • Développer des plans directeurs de la recherche-développement • Mettre en place un dispositif d'orientation et de suivi de recherche dans les institutions. <p>Former le corps enseignant à l'entrepreneuriat</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25% des institutions mettent en place une formation continue en entrepreneuriat • Soutien des programmes de recherche en entrepreneuriat <p>Contribuer à la formation du personnel enseignant et d'encadrement des sous-secteurs de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une collaboration avec les ministères pour la formation initiale des enseignants (convention de partenariat) • Contribuer avec les 2 autres sous-secteurs à la mise en place de formation et de certification pour le personnel d'encadrement du MEN et du MEETFP (convention de partenariat) 	<p>encadrants relève d'un institut de formation universitaire unique. Cela suggère dès à présent d'étudier les opportunités de mutualisation des ressources humaines et matérielles entre les différents instituts de formation pour aller progressivement vers une fusion INFP/ENS.</p>
--	--

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Aujourd'hui, les principaux interlocuteurs (Mesupres mais également autres ministères concernés comme les finances, la fonction publique) ne maîtrisent pas tous la réforme LMD compromettant la qualité et pertinence des activités mises en place</p>	<p>Des campagnes d'information et de communication, des ateliers d'échanges doivent aujourd'hui être organisés.</p> <p>La documentation officielle doit être partagée au niveau des établissements</p>

Les enseignants eux-mêmes ne comprennent pas toujours le principe du LMD et peinent à bien renseigner leurs étudiants	
Résistance des enseignants universitaires à la formation pédagogique (sentiment de maîtrise des compétences pédagogiques)	<p>Introduire un module de formation pédagogique dans la formation initiale des enseignants-chercheurs (au sein des écoles doctorales notamment)</p> <p>Mener des activités de sensibilisation / pour que les enseignants prennent conscience de l'importance de la pédagogie universitaire dans la qualité de leur enseignement.</p> <p>Des récompenses (voir axe 6) pourraient être octroyées aux enseignants pour leurs pratiques pédagogiques et faire « tâche d'huile » auprès de l'ensemble de la communauté universitaire.</p> <p>Un document officiel émanant du Ministère pourrait rendre le module de formation pédagogique obligatoire dans la prise en compte de l'évolution de carrière</p>
Résistance des personnels ENS et du niveau ministériel (MEN et MESUPRES) à toute tentative de rapprochement des institutions de formation (INFP/ENS)	<p>Etude sur les opportunités (risques et challenges) d'une fusion à long terme</p> <p>Rapprochement progressif (mutualisation de certaines ressources)</p> <p>Nombreuses consultations et collaborations</p>

AXE 3 : Déploiement des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
---	---

Repenser le déploiement des ENS <ul style="list-style-type: none"> Etude approfondie sur la spécialisation et le déploiement territoriale des ENS (cartographie des ENS et annexe) 	Mutualisation des ressources matérielles et humaines dans la perspective (très long terme) d'une fusion des instituts de formation des enseignants (INFP/ENS)
---	---

Challenges	Mesures d'atténuation
Possible résistance du corps enseignant rattachés aux ENS à la spécialisation (et à l'éventuel redéploiement qui l'accompagne) de leur établissement	<p>Implication des équipes dans la mise en œuvre de l'étude</p> <p>Importantes négociations avec les équipes en place</p> <p>Privilégier le déploiement des futurs recrutés plutôt que le redéploiement des personnels en place</p>

AXE 4 : Structure et parcours de carrière

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Un nouveau statut</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer un statut autre que « vacataire » permettant aux professionnels d'intervenir dans la formation universitaire <p>Prise en compte des pratiques pédagogiques dans l'évolution de carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborer un cadre institutionnel (et textes législatifs) permettant de prendre en compte les qualités pédagogiques des enseignants et de permettre la prise en considération des travaux d'encadrement des étudiants dans l'évolution de carrière 	<p>La mise en œuvre de ce nouveau statut ne pourrait vraisemblablement se faire qu'à moyen et long terme</p> <p>La performance pédagogique est un vrai levier de la carrière professionnelle universitaire</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
La création d'un statut de professeur associé qui permettrait de recruter, pour une durée limitée, des professionnels rémunérés sur des emplois d'enseignants-chercheurs vacants risque d'engranger des résistances au sein de la communauté enseignante. Par ailleurs, il n'y a actuellement aucun poste vacant mais davantage d'enseignants en demande de titularisation	Négociations avec les principaux interlocuteurs afin de trouver le bon équilibre entre proportion d'enseignants-chercheurs et professionnels associés Préparer cette évolution sur le moyen et long terme et conserver le statut de vacataire professionnel à court terme
Les indemnités versées aux professionnels arrivent souvent avec beaucoup de retard, impactant négativement leurs motivations à s'investir dans la formation universitaire	Identifier les raisons de tels retards dans le versement d'indemnité et mise en place de mesures permettant de réduire les délais
Possible résistance des enseignants à la prise en compte des pratiques pédagogiques dans l'évolution de carrière	Mettre en place un dispositif et une réglementation clairs, transparents et partagés des différents critères et modalités d'évaluation (incluant VAE) pris en considération dans l'évolution de carrière

AXE 5 : Conditions d'emplois et de travail

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Améliorer les infrastructures et les équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction de 250 nouvelles classes (dont 50 dans les universités régionales) et de 2 auditoriums • Réhabilitation de 17 auditoriums, 102 salles de classes et 6 laboratoires • Renforcement de la connectivité (intranet et internet) entre les campus universitaires • Doter les écoles doctorales des équipements informatiques, techniques et laboratoires • Etudier la faisabilité d'équipement en ordinateurs des enseignants et des étudiants et élaborer un 	Poursuivre la politique de construction, réhabilitation et équipement au fur et à mesure de l'accroissement des effectifs étudiants

<p>plan national allant dans ce sens</p> <p>Améliorer les taux d'encadrement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître les effectifs d'enseignants (voir axe 1) <p>Améliorer les conditions de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre aux normes les dispositifs de recherche au sein des institutions • Créer, instituer et renforcer un cadre légal de protection des résultats de la recherche • Créer 6 nouveaux laboratoires de recherche • Mettre en place une plateforme thématique de recherche • Diffuser la recherche (6 centres presses) • Mettre en place des dispositifs d'incubation de projets inter-entrepreneuriaux 	
---	--

Challenges	Mesures d'atténuation
L'obligation actuelle de ne recourir qu'à un seul opérateur internet (dans le cadre d'une convention nationale) prive les établissements universitaires d'une liberté de choix et de l'ouverture à la concurrence souvent garante d'une amélioration des prestations	Revoir les conditions de partenariat avec les opérateurs de téléphonie mobile et permettre aux universités d'être libres de leur choix, tout en assurant la plus grande transparence possible
Les objectifs d'amélioration des conditions de travail sont très ambitieux et il est probable que le budget disponible ne puisse suffire à satisfaire l'ensemble des besoins identifiés et exprimés	Prioriser les chantiers (négociation interne à l'université puis avec le MESURPRES) pour assurer un juste équilibre entre amélioration de la qualité de l'enseignement et amélioration des capacités de recherche

AXE 6 : Gratification et rémunération des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
---	---

<p>Récompenser les excellents enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un prix d'excellence (symbolique) de l'enseignement permettant de valoriser les pratiques innovantes d'enseignement universitaire <p>Inciter la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place 18 bourses de mobilités internationales dans le cadre de partenariats de recherche <p>Réviser le régime indemnitaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simplifier le régime actuellement envisagé pour davantage prendre en compte les travaux et les responsabilités des enseignants chercheurs 	<p>Le prix d'excellence pourrait à long terme correspondre à un bonus financier et/ou être pris en considération dans les opportunités d'évolution de carrière</p>
--	--

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Pas de motivation des enseignants à améliorer leurs pratiques pédagogiques, faible valeur incitative du prix « symbolique »</p>	<p>Impliquer la communauté enseignante dans l'élaboration du dispositif permettant la mise en place du prix d'excellence.</p> <p>Large couverture médiatique autour des enseignants (individuels ou équipes) récompensés</p>
<p>Forte résistance à toute révision du régime indemnitaire</p>	<p>Négociation avec les représentants syndicaux. Prise en considération des pratiques internationales en la matière</p>
<p>Manque d'harmonisation des grilles salariales au sein de la fonction publique (à grade comparable, les enseignants sont moins bien rémunérés que les fonctionnaires rattachés à d'autres ministères)</p>	<p>Réforme en cours de la fonction publique. S'assurer que ces questions sont prises en compte.</p>

AXE 7 : Normes d'exercice de la profession enseignante

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Réviser et mettre à disposition les différents référentiels et programmes de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffuser dans les établissements d'enseignements supérieurs les référentiels compétences et métiers ainsi que les codes de conduites et s'assurer que tous les enseignants en ont connaissance • Développer des curricula de formation à l'entrepreneuriat (pour au moins 25% des établissements) • Associer l'entreprise à la construction des programmes de formation <p>Réviser les obligations de services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroître les heures d'enseignement 	<p>A long terme, tous les programmes de formation ont été co-construits par l'université et le milieu professionnel</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Résistance du corps enseignants à l'accroissement des heures d'enseignement</p>	<p>D'importantes négociations doivent prendre place pour identifier ce qu'implique cet accroissement d'heures d'enseignement (ces mesures sont-elles applicables à l'ensemble du corps enseignant, comment articuler recherche et enseignement, quelle place à l'encadrement des étudiants dans le calcul de ce volume horaire...). Un important travail de comparaison internationale doit être mené pour permettre à Madagascar d'identifier le modèle qui lui convient le mieux</p>
<p>Manque d'harmonisation des calendriers scolaires entre les différentes institutions et décalage par rapport aux calendriers européens/américains susceptibles d'impacter de potentiels partenariats</p>	<p>Identifier et prendre exemple sur les pratiques de partenariats internationaux développés par les universités mauriciennes, australiennes et sud-africaines qui disposent d'un calendrier scolaire similaire (propre à l'hémisphère sud)</p>

AXE 8 : Redevabilité des enseignants

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Engager progressivement les étudiants et les collègues dans l'évaluation des pratiques pédagogiques des enseignants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer un cadre pour l'enseignement et l'apprentissage qui intègre la qualité pédagogique • Mettre en place des outils permettant aux étudiants d'apprécier la qualité de l'enseignement d'un point de vue pédagogique 	<p>L'implication des étudiants et des collègues dans l'amélioration de la pédagogie universitaire est totalement intégrée dans les pratiques des établissements universitaires</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Forte résistance des enseignants à être évalués par leurs étudiants et leurs collègues</p> <p>La communauté éducative peut hésiter à accorder la confiance aux étudiants à évaluer leurs pratiques pédagogiques. Certains pensent que les étudiants peuvent utiliser la menace de l'évaluation comme pouvoir de négociation (augmenter leurs notes)</p>	<p>Sensibiliser sur l'intérêt de cette démarche dans l'amélioration des pratiques pédagogiques</p> <p>Identifier des enseignants qui ont bénéficié de cette démarche et qui ont pu améliorer leurs pratiques</p> <p>Ne pas prendre en considération cette évaluation dans l'évolution de carrière des enseignants</p>
<p>Les étudiants eux-mêmes peuvent être réticents à l'idée d'endosser ce rôle et dubitatif quant à la valeur ajoutée de leur contribution. A l'inverse, certains étudiants peuvent utiliser l'évaluation comme outil politique et adopter une attitude plus obstructive que constructive</p>	<p>Montrer comment les commentaires/recommandations émises sont utilisées concrètement dans l'amélioration des pratiques enseignantes</p>
<p>Outils d'évaluation très subjectifs</p>	<p>Impliquer toutes les parties prenantes dans l'élaboration du dispositif et des outils d'évaluation</p>

Court terme (engagement et activités dans les 5 années qui viennent)	Moyen et Long Terme (vision à 10-15 ans)
<p>Renforcer l'autonomie des établissements</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réviser les textes législatifs permettant de doter les universités de l'autonomie (administrative, gestion, pédagogique, financière) <p>Renforcer le leadership dans leurs responsabilités qualitatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser et former les leaders d'université pour qu'ils intègrent la pédagogie universitaire comme critère de qualité de l'enseignement <p>Mettre en place un système d'assurance qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harmoniser les procédures d'habilitation et d'accréditation • Mettre en place une commission nationale d'accréditation en attendant la mise en place de l'agence nationale d'accréditation • Mettre en place une structure d'assurance qualité interne et externe pour le public et le privé 	<p>Toutes les universités disposent d'un statut juridique leur octroyant une totale autonomie (statut juridique à la croisée des chemins entre un EPIC et un EPA)</p> <p>Une agence nationale d'accréditation est opérationnelle.</p>

Challenges	Mesures d'atténuation
<p>Tous les leaders d'université ne disposent pas nécessairement des compétences adéquates pour diriger un établissement autonome. Les différences de compétences managériales peuvent aboutir à des inégalités territoriales en matière de dynamisme universitaire</p>	<p>Sensibiliser sur l'autonomie des établissements</p> <p>Renforcer progressivement les compétences des leaders en matière de gestion/direction d'établissements autonomes</p>
<p>Les responsables d'université ne reconnaissent pas nécessairement la qualité de l'enseignement comme prioritaire</p>	<p>Sensibiliser et apporter des exemples internationaux d'amélioration de la qualité des enseignements universitaires grâce à un leadership sensibles à ces questions.</p>
<p>Il existe encore aujourd'hui de nombreuses formations / établissements non accrédités</p>	<p>Assainir rapidement la situation pour les établissements</p>

	<p>existants leur permettant progressivement de se remettre aux normes exigées</p> <p>Interdire formellement l'ouverture de tout nouvel établissement qui ne répond pas aux critères d'assurance qualité</p>
<p>Résistance du corps universitaire (enseignant et dirigeant) à la mise en place d'assurance qualité interne et externe et au renforcement du rôle des présidents d'université dans l'amélioration de la qualité.</p> <p>Des initiatives « top down » risque de rencontrer des résistances de la part du personnel enseignant qui peut le vivre comme un empiètement sur leur liberté académique</p>	<p>Campagne de sensibilisation et de communication auprès des principaux acteurs pour progressivement diffuser une culture de la qualité</p> <p>Sensibiliser sur le fait que l'évaluation interne comme externe est davantage un levier d'amélioration qu'une simple sanction</p> <p>Trouver le bon équilibre entre leadership institutionnel et ingérence managériale</p>

4.2 Pilotage

Pour ne pas multiplier les dispositifs, le pilotage de la politique enseignante s'inscrit dans le dispositif institutionnel mis en œuvre dans le cadre du PSE.

Pour rappel, le dispositif institutionnel du PSE place les 3 ministères au centre du dispositif de pilotage et de mise en œuvre. Deux structures nationales ont été mise en place : La cellule de coordination sectorielle (CELCO) et la Plateforme Nationale pour le Pilotage du Secteur Education (PNPSE). En deux mots, la CELCO facilitera la coordination, le suivi et les arbitrages entre les ministères en charge de l'Education sur tous les aspects touchant au PSE. La PNPSE est, de son côté, une structure de concertation avec l'ensemble des partenaires éducatifs (ministère, PTFs, société civile, représentants du corps enseignants, des parents, des apprenants, secteur privé...).

Plusieurs groupes thématiques seront formés, lesquels rendront compte régulièrement de leurs travaux et avancées (point de blocage également) à la PNPSE. Le bureau permanent de la CELCO fera lui le lien entre les groupes thématiques et la PNPSE en termes de communication et logistique (exemple : enregistrement des PVs, documentation...).

Un groupe thématique « enseignant » regroupant les différentes directions des ministères (formation, RH, législation, infrastructure) sera créé pour chacune des 3 ministères. Ces trois groupes auront la charge de suivre l'avancement de la mise en œuvre de la politique enseignante au sein de son ministère et d'identifier les points de discussion commun avec les groupes thématiques « enseignants » des autres ministères. Pour rappel, l'élaboration d'une politique enseignante revêt toujours une dimension interministérielle. Nous l'avons vu, les interférences entre les champs d'intervention des trois ministères sont nombreuses, notamment en ce qui concerne la formation des enseignants. Même si chaque groupe thématique « enseignant » développe et suit la mise en œuvre de sa propre stratégie de formation de ses personnels et gère les moyens qu'il y consacre, la problématique de la formation des enseignants et des personnels d'encadrement implique une coopération forte entre eux et révèle une parenté profonde dans les orientations majeures retenues. Dans ce domaine particulier, la coopération entre les trois ministères s'impose.

Le suivi et le pilotage de la politique enseignante nécessite toutefois l'implication d'autres partenaires.

Les trois ministères sont en effet tributaires du Ministère chargé de la Fonction Publique et du Ministère des Finances et du Budget dans la gestion de leur personnel, et notamment les enseignants. Si le premier fixe la politique de l'emploi (classification et catégories), les règles de passage (avancement et reclassement), les barèmes de notation (évaluation), les composantes et les conditions de jouissance de la rémunération du personnel de l'Etat, le second gère les effectifs budgétaires et le budget solde. Ils déterminent ensemble les grilles indiciaires du personnel. Cette dépendance limite la capacité des ministères à avancer dans la modernisation de ses statuts et de sa gestion. Même constat au sujet des processus de déconcentration et de décentralisation, qui impliquent encore d'autres ministères.

Le suivi et le pilotage seront donc assurés via des réunions régulières des groupes de travail « enseignants » par ministère (une fois par trimestre) pour les sujets qui lui sont propres ainsi que des réunions conjointes entre les 3 ministères associant, selon le sujet abordé, les autres ministères impliqués.

4.3 Indicateurs de suivi

Pour ne pas multiplier les indicateurs - et les difficultés de suivi que cela pourrait engendrés -, les indicateurs de suivi définis pour le PSE et qui ont un lien direct avec les enseignants sont ici proposés.

4.3.1 MEN

Thématique	Libellé	Cibles			Source de données	Fréquence de collecte	Structure responsable
		2017-2018	2020	2022			
Education fondamentale cycle 1 et 2	Nombre de programme scolaires distribués dans l'année	118 832	250 703	516517	Rapport DCI / DREN	annuelle	DCI
	Nombre d'élèves partageant le même manuel	2	2	2	idem	annuelle	DPE
	% d'enseignants certifiés (1 ^{er} sous-cycle)	25%	49%	86%	Rapport INFP/DREN	annuelle	INFP
	% d'enseignants certifiés (2 ^{ème} sous-cycle)	31%	53%	86%	idem	annuelle	INFP
	Indice de parité inter-Cisco dans la possession de manuels				Rapport DCI	annuelle	DCI
	Indice de parité inter-Cisco dans le pourcentage d'enseignants certifiés				Rapport INFP/DREN	annuelle	INFP
Enseignement fondamental	Nombre d'élèves partageant le même manuel	2	2	2	Rapport DCI / DREN	annuelle	DCI

cycle 3	% d'enseignants certifiés	39	52	72	Rapport INFP/DREN	annuelle	INFP
	Indice de parité inter-Cisco dans le pourcentage d'enseignants certifiés				Rapport INFP/DREN	annuelle	INFP
	% d'enseignants certifiés	40,5%	59,2%	87,3%	Rapport ENS/DREN	annuelle	ENS/DPE
	Indice de parité inter-Cisco dans le pourcentage d'enseignants certifiés				Rapport ENS/DREN	annuelle	DPE
	Nombre de proviseurs formés	97	97	-	Rapport ENS	annuelle	DPE
Gestion	Taux d'aléa dans la répartition des enseignants	19,7%	17%	13%	Rapport DPE/DRH	annuelle	DPE/DRH

4.3.2 MEETFP

Thématique	Libellé	Cibles			Source de données	Fréquence de collecte	Structure responsable
		2017-2018	2020	2022			
Qualité de la formation	Nombre de curricula rénovés suivant les besoins alignés aux normes de certification	16	-	-	PV activité	2 fois par an	DCAQ
	Nombre de curricula élaborés suivant les besoins alignés aux normes de certification	20	102	102	PV activité	3 fois par an	DCAQ
	Nombre de personnels et formateurs qualifiés respectivement suivant les profils liés à chaque métier	1434	1284	1321	CR activité	1 fois par an	DRH

	d'ETFP/DC						
Gestion et gouvernance	Nombre d'établissements dotés de statut autonome	26	30	41	Arrêté du Ministre	1 fois par an	CGP
	Nombre de personnel/formateurs redéployés ou recrutés suivant les profils requis par chaque métier d'ETFP/DC	700	299	-	Cr activité	A fois par an	DRH
	Nombre de responsables de l'administration centrale, régionale et de l'établissement formés et doté d'outils de gestion de la réforme	332	14	14	Cr activité	1 fois par an	SG

4.3.3 MESUPRES

Thématique	Libellé	Cibles			Source de données	Fréquence de collecte	Structure responsable
		2017-2018	2020	2022			
LMD	Nombre d'ateliers nationaux d'échanges d'expériences et d'actualisation des connaissances	2	2	2	DAQ	Annuelle	MESUPRES Etablis. Sup
Qualité	Nombre d'enseignants diplômés Master Recherche et Doctorat	1914	2803	4103	Etablissement	Annuelle	MESUPRES Etablis. Sup
	Nombre d'enseignants recrutés selon les besoins par domaine et par grade	285	312	341	Etablissement	Annuelle	MESUPRES Etablis. Sup
	Nombre d'établissements privés accrédités	20	40	60	DAQ	Annuelle	MESUPRES Etablis. Sup

	% d'offres de formation (Mention) dans les normes d'accréditation	25%	50%	75%	DAQ	Annuelle	MESUPRES Etablis. Sup
	% d'offres de formation ayant introduit dans leur curricula une formation en entrepreneuriat	5%	10%	20%	Etablissement et partenaire	Semestrielle	MESUPRES
	Nombre moyen de publications par institution dans des revues spécialisées à commission de lecture	12	12	12	Etablissement	Annuelle	MESUPRES