

DRAFT

Le recrutement et la gestion des volontaires/ maîtres contractuels au niveau départemental

Par Magatte Faye, BREDA

INTRODUCTION

1. L'enseignement primaire universelle, la faible qualité de l'enseignement et les énormes disparités, la tenue Forum de Dakar sur l'EPT, la forte croissance de la population scolarisable avec une pression de plus en plus forte de la demande de scolarisation sont quelques principaux facteurs déterminant la politique éducative du gouvernement sénégalais. Malgré la part importante du budget de l'Etat alloué au secteur de l'éducation, le Sénégal éprouve d'énormes difficultés à scolariser ses enfants et à maintenir son TBS et son taux d'achèvement du primaire encore faibles.

2. En raison des contraintes budgétaires, différentes initiatives ont été tentées pour réduire la masse salariale : il y a eu la création des classes à double flux (CDF) et le renforcement des classes multigrades (CMG), la fermeture des écoles normales régionales, la création des Ecoles de Formation des Instituteurs (EFI), le recrutement direct d'instituteurs, le contingentement du recrutement des instituteurs (80% d'adjoints et 20% d'instituteurs ordinaires) et en 1995, le recours au volontariat. Cette innovation était au départ un projet ponctuel visant à recruter 4800 volontaires en quatre ans. Le grand intérêt de cette innovation réside dans sa philosophie, à savoir développer une chaîne de solidarité autour de l'école, par les jeunes sénégalais. C'est aussi le renforcement du partenariat entre l'école et le milieu. L'autre avantage était la baisse du coût unitaire d'un élève.

3. La présente communication qui se veut une contribution à la table ronde tenue dans le cadre du 3^{ème} atelier de l'Amélioration de la Gestion de l'Education dans les Pays Africains (AGEPA) sur le thème « les défis de la gestion dans un contexte de décentralisation » a été alimentée par , d'une part, le rapport de l'étude de cas du projet des volontaires de l'éducation au Sénégal réalisée en 2002, et d'autre part le mémoire de DES en GRH soutenu en 2005 par Mamadou Seydou Ly sur « Quel plan de carrière pour la motivation des maîtres contractuels ? ». En plus de la problématique liée au fort pourcentage des corps émergents dans les effectifs des enseignants qui relève du niveau central, la communication vise à analyser les résultats de l'innovation de volontaires de l'éducation au plan scolaire et communautaire afin pister des dispositions à prendre au niveau décentralisé pour accroître son efficacité. Elle comporte cinq parties :

- Description du projet des volontaires
- Analyse des résultats du projet des VE
- Analyse des perceptions du projet et de ses résultats par les acteurs
- Analyse prospective quantitative des VE
- Propositions et recommandations.

I DESCRIPTION DU PROJET DES VOLONTAIRES DE L'EDUCATION

1.1 Objectifs

4. Le projet Volontaire de l'Education ambitionne de :
- (i) donner un coup d'arrêt à la tendance à la baisse du TBS ;
 - (ii) inverser cette tendance par l'accroissement continu du TBS afin d'atteindre les objectifs du PDRH² à savoir 65% en 1998 et 75% en 2000 ;
 - (iii) lutter contre les disparités régionales;
 - (iv) développer la scolarisation des filles afin de réduire les disparités entre garçons et filles ;
 - (v) contribuer à améliorer la qualité de l'enseignement ;
 - (vi) faire fonctionner les milliers de classes qui vont être construites.

1.2 Stratégies

5. Les stratégies développées sont en substance :
- (i) le développement d'une philosophie de volontariat avec de jeunes sénégalais qui acceptent d'offrir gratuitement leur service en officiant dans les localités déshéritées, pour une durée de deux ans renouvelables une fois ;

- (ii) la décentralisation du recrutement et de la formation : Les Inspections Départementales de l'Education Nationale (IDEN) étaient responsabilisées dans le recrutement, l'organisation de test, la formation initiale et continuée de même que la gestion des volontaires . L'idée était de permettre aux IDEN d'exprimer leurs besoins en maîtres, de les recruter localement et de les former. L'avantage est que les volontaires ne devraient pas en principe souffrir de problèmes majeurs d'intégration parce que originaires du milieu . La formation initiale est de quatre mois avec une phase théorique et une phase pratique. L'encadrement est assuré par le corps de contrôle et le directeur d'école. Depuis ..., le recrutement est assuré par les inspections d'Académie et la formation initiale qui dure désormais 8 à 9 mois est du ressort des 11 Ecoles de formation d'Instituteurs (EFI). la prise en charge . Au plan financier, une bourse de cinquante mille francs (50 000 FCFA) leur est attribuée .
- (iii) dans le domaine de la santé, une mutuelle a été créée dès décembre 1995 ; la mutuelle est fonctionnelle depuis 1996 et prend en charge 100% des frais d'hospitalisation des volontaires malades. Il existe des antennes dans tous les départements. La mutuelle a également pour objectif de financer la réinsertion future des volontaires qui souhaiteraient s'investir dans l'enseignement privé et dans le non formel.
- (iv) la mise en œuvre d'un plan de communication pour permettre une gestion préventive et de proximité par différentes sortes d'intervention : tournées dans les Inspections Départementales de l'Education Nationale, organisation de rencontres, tenue de Conseil Départemental de Développement (CDD), réalisation de documentaires télévisuels et d'émissions radio et l'organisation de la journée internationale du volontariat.
- (v) la réalisation d'étude pour évaluation et pérennisation de l'innovation ;
- (vi) la création d'un projet autonome géré au niveau central, et appuyé par les IDEN à la base. La Création de la DRH et la nomination de son directeur en 2004 a consacré le rattachement fonctionnel du projet.

1.3 Mutations du projet

6. Parti pour être un projet de quatre ans pour résoudre la question du recrutement, malgré les bons résultats obtenus au niveau du TBS, le problème du recrutement s'est toujours posé. Le lancement de l'initiative des Nations Unies par la mise en place d'un Programme Décennal, pour atteindre la scolarisation universelle, la baisse constatée du coût unitaire d'un élève de l'élémentaire qui a permis de faire des investissements et la démultiplication de l'innovation dans d'autres pays, de même que les différentes études réalisées, ont inspiré l'idée de la création d'un statut pérenne pour les volontaires aux termes de leur engagement.

7. Le harcèlement continue du syndicat des volontaires, eux-mêmes appuyés en cela par les syndicats avec leur assez bonne capacité de négociation, a abouti à :

- la création d'un nouveau corps, celui des maîtres contractuels,
- l'augmentation de la bourse des volontaires de 50 000 à 80 000 F actuellement,
- l'augmentation du pécule de formation de 10 000 à 20 000F,
- la réduction de la durée du volontariat de 4 à 2 ans,
- le reclassement 1125 maîtres contractuels dans le corps des instituteurs et instituteurs adjoints de la Fonction Publique en 2005,
- la participation des maîtres contractuels au mouvement national,
- l'avancement automatique,
- la retraite à 60 ans,
- La validation des années de contractualisation,
- l'octroi d'indemnités pour tenue de classes spéciales,
- Désormais le MC reclassé comme I ou IA peut emprunter les passerelles déjà existantes dans la Fonction Publique. Mais aussi, ils peuvent se présenter aux concours professionnels (CREI, ENA PROBATOIRE....) ou bien intégrer les différents corps des professeurs après obtention du diplôme académique et leur mise en position de stage.

Le nombre de volontaires recrutés annuellement a également augmenté passant de 1200 à 4000.

8. La formation de 4000 volontaires dans les EFI pose le problème de la capacité d'accueil de ces structures, même si par ailleurs, elle règle le problème du coût unitaire de la formation d'un « EFIEN » qui avoisinait les 700 000 FCFA/an . La formation ne risque-t-elle pas d'être théorique ? Celle dispensée par les IDEN était plus participative, plus individualisée, plus pratique et tenait compte des réalités locales. Le statut des EFI est également posé.

9. Ce projet ne semble plus être limité dans le temps ; l'existence de la structure chargée de sa gestion peut paraître alors superflue, surtout au regard des effectifs attendus. Aussi la question des volontaires et maîtres contractuels dans son ensemble, malgré la concertation nationale de Thiès (février 1998), constitue et jusqu'à présent, aux yeux des syndicats en tout cas, le problème le plus important à résoudre dans le système et tous les résultats le prouvent.

10. La durée de la formation (5mois et souvent moins pour les candidats du quota sécuritaire) pose problème, il en est de même du caractère non obligatoire de l'évaluation et donc du « non sérieux » de la formation.

II. ANALYSE DES RESULTATS DU PROJET DES VE

Les résultats obtenus peuvent s'analyser à travers deux domaines que sont l'école et la communauté

2.1 Dans le domaine scolaire :

2.1.1 Au niveau de l'accès

10. Dès la première année de mise en œuvre, le TBS a enregistré une hausse de 2,4 points et jusqu'en 1998, il y a eu une évolution significative du TBS. Ainsi, en 2001, il avoisine 70%. Les disparités se réduisent tant entre les régions qu'entre les sexes. La combinaison de multiples facteurs empêche de bien cerner l'impact des volontaires dans l'inscription, car il faut noter outre les campagnes de scolarisation des filles qui ont eu des effets positifs aussi bien pour les garçons que pour les filles, les constructions de salles de classes ont permis de rapprocher l'école aux populations et de bénéficier à tout le monde, particulièrement aux filles. Mais, il faut reconnaître que ces classes sont tenues par ces volontaires. Comme l'indique l'étude de cas de l'ADEA,1998, le projet a permis de créer 222 écoles, de rouvrir 134 écoles, de compléter 159 écoles, de rouvrir 193 classes fermées faute de maîtres et de remplacer des absents, des abandons etc....Les différents acteurs reconnaissent l'important rôle joué dans l'accès.

11. Par ailleurs, il serait intéressant de connaître le nombre exact d'élèves tenus par les volontaires. Les chiffres disponibles à la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE) ne sont qu'approximatifs. Par exemple, en 1997/1998, le projet annonce un gain de 11% sur le TBS avec un effectif de 194.776 élèves et 3486 volontaires, alors que le gain réel en TBS était de 9.4% pour un effectif de 156 690 élèves.

Calcul des points en TBS dus aux effectifs réels tenus par les Volontaires

Année scolaire	Nombre VEN	Effectifs tenus	Ratio élèves/VEN	Points en TBS dus aux VEN
1997/98	3486	156690	45	9,4%
2000/01	6018	203995	34	12,2%

Calcul des points en TBS dus aux VE à partir du ratio élèves/maître au niveau national

	VEN	Nbre total maîtres	Effectif total	Ratio Maître/élèves	Nbre élèves tenus par VEN	Points en TBS dus aux VEN	TBS global
97/98	3486	18373	1026570	56	194776	11,7%	61,7%
00/01	6018	20207	1159721	57	345385	20,7%	69,4%

12. Le sondage que la présente étude a réalisé sur deux régions, Diourbel et Louga, auprès de 156 volontaires montre que ces enseignants tiennent 5288 élèves. Rapportés au nombre total de volontaires disponibles, on obtient un effectif de 203 995 élèves soit un ratio élèves/volontaire de 34 en 2001, alors que ce ratio était de 45 en 1997/1998 ; pourtant le ration élèves/maîtres a augmenté de 56 à 57 aux mêmes moments. Depuis cette année, le taux d'encadrement baisse. Ainsi, cette baisse du taux d'encadrement ou du moins la faible utilisation des volontaires explique le ralentissement de la vitesse du TBS amorcée au départ. En 2000/2001, le Sénégal n'a gagné qu'un point malgré 2000 volontaires recrutés. Mais, il faut reconnaître qu'en matière de recrutement d'élèves, le plus important n'est pas la mise à disposition d'enseignants, le plaidoyer pour amener les élèves à l'école et les y maintenir, constitue la principale stratégie.

13. Moins que la pertinence de l'innovation, c'est son efficacité qui est de plus en plus mis en question. En effet, 30% des enseignants n'encadrent que 18% des élèves en 2001, alors qu'en 1998, 19% encadrait 16%. Le mal se trouve dans l'utilisation des volontaires car tous les bénéfices obtenus sont perdus dans le sous emploi : un volontaire encadre en moyenne 34 élèves et la plupart des volontaires n'encadre que 20 élèves. A ce propos, la carte scolaire mérite d'être revue ; les IDEN ont un important rôle à jouer. Noter qu'aujourd'hui les volontaires sont souvent utilisés pour remplacer les titulaires, cette situation est souvent de nature à créer des surnombres.

2.1.2 En ce qui concerne la qualité

14. Jusque-là la formation était assurée par les IDEN ; ce qui donnait l'opportunité à ces derniers d'insister sur les réalités du milieu et leur procurait le sentiment d'avoir leur propre candidat et tout succès de ces derniers était ressenti comme succès de l'IDEN. Aux examens professionnels les volontaires ont de bons résultats: en 1997, au CAP, 49,35% des admis, 56,87% au CEAP et en 1998, au CAP, 50,56 % des admis, 73,54 % au CEAP. Ces résultats sont très certainement à corréliser avec leur bon niveau académique, car il est à noter que 81,3% des volontaires ont le baccalauréat. Cependant, il est à remarquer qu'avec la massification du recrutement des volontaires et maîtres contractuels, les bons points dont le Sénégal a toujours obtenu, en termes de pourcentage d'enseignants ayant obtenu le diplôme pédagogique requis, baisseront très fortement : exemple : en 1990, ce pourcentage était de 92%, en 1998/1999, il est tombé à 76,4% ; les régions de Diourbel et de Louga, de 67.5% et 55,5%. Dans l'échantillon, l'ensemble des volontaires et maîtres contractuels n'ont que 25% de diplômés en pédagogie.

15. Il faut reconnaître que la qualité de l'enseignement ne se mesure pas seulement à la possession de ces diplômes ; d'autres indicateurs tels que l'efficacité interne, le taux de redoublement, d'abandon, le ratio maître/élèves, le taux de survie en 5^{ème} année ou le taux d'achèvement du primaire, sont très importants ; mais ces indicateurs ne sont pas analysés en rapport avec les volontaires, par conséquent, cet objectif sera difficile à évaluer.

16. Toujours est-il que les points de vue des différents partenaires permettent de se faire une idée. En effet, si dès le départ, les volontaires ont manifesté beaucoup d'enthousiasme et disposaient d'un bon niveau académique, il est apparu, au bout de quelques années, des problèmes de motivation marqués par de fréquentes absences, des retards et des grèves interminables. A ce propos, il n'est pas rare de trouver des chefs d'établissement ou même des IDEN qui souhaiteraient ne pas avoir dans les établissements des volontaires. Pourtant, dans certaines écoles, ils continuent de jouer un rôle admirable dans l'exercice de leur mission. Mais aussi, il faut signaler qu'on leur fait jouer des rôles auxquels ils ne sont pas préparés ; 9% des volontaires et maîtres contractuels tiennent des classes à double flux et des classes multigrades.

17. En ce qui concerne l'implication des volontaires et maîtres contractuels aux activités de l'école, ces derniers déclarent « beaucoup s'impliquer », 69%, que 87% d'entre eux s'impliquent à l'organisation pédagogique et près de 44 à 46% aux activités culturelles et sportives. Evidemment, ces informations ne correspondent pas au manque de motivation que leur reprochent certains directeurs et IDEN. Par contre, ce sentiment défavorable n'est pas toujours partagé car il existe des chefs d'établissement qui ne tarissent pas d'éloges à l'endroit des volontaires et maîtres contractuels.

2.2. Par rapport à la communauté

18. Dans leur rapport avec la communauté, l'idée de départ était de les accueillir, d'aider à leur insertion et même de privilégier le recrutement local. Retenons que seul 19,2% sont originaires du milieu où ils exercent ; 41 % déclarent rencontrer des difficultés d'adaptation ; 69,7% ont reçu un accueil. Concernant leur situation sociale, 2,3% semblent être satisfaits contre 97,2% d'insatisfaits. Les principaux problèmes auxquels ils sont confrontés sont bien évidemment le problème de la bourse jugée insuffisante (83,1%), le manque de considération (13,7%), le manque de motivation et le problème de logement. Cependant la communauté ne manque pas d'apporter son appui car au moins 48% sont pris en charge pour le logement, 36,7% pour la nourriture. Mais il faut surtout dire que le niveau de paupérisation du milieu rural ne permet aucunement l'épanouissement de ces volontaires.

19. Concernant l'implication dans la vie sociale par laquelle en tant qu'originaires supposés, ils doivent jouer un rôle important, les volontaires et maîtres contractuels déclarent à 52,2% être impliqués. Parmi ceux-là, 66% sont moyennement et beaucoup impliqués à la vie communautaire et à l'organisation de celle-ci. Cependant très peu s'intéressent aux activités culturelles, sportives, aux activités de santé et d'environnement, au micro-crédit et à l'alphabétisation. Finalement, à y voir de plus près, l'on peut se poser à quoi s'intéressent-ils réellement ?

20. En tout cas du côté des autres acteurs tels que les Associations des Parents d'Elèves (APE), les Chefs d'établissement et IDEN, les avis semblent mettre l'accent sur le manque d'intérêt, la démotivation et cela est confirmé par la perception qu'ils ont eux-mêmes de leur situation, de leur condition de vie et de travail.

III PERCEPTIONS ET APPRECIATIONS

3.1 Les volontaires

21. Cette perception est analysée à travers trois facteurs que sont : les conditions de travail, la formation initiale et les conditions de vie

3.1.1 Les conditions de travail :

Seulement 9% des volontaires et maîtres contractuels déclarent être satisfaits de leurs conditions de travail. Les raisons avancées sont en premier la manque de matériels didactiques, la vétusté des locaux (certains sont dans des abris provisoires) et l'insuffisance d'équipements. En effet, les volontaires et maîtres contractuels sont le plus souvent en milieu rural (92%) et c'est là où ces problèmes sont ressentis avec plus d'acuité.

3.1.2 La formation initiale :

22. Pratiquement tous les volontaires ont reçu une formation initiale de un à cinq mois. 60% des volontaires disent avoir reçu une formation de trois mois (selon l'enquête de l'ADEA). De ce point de vue, l'engagement pris au départ est bien respecté. Les résultats obtenus aux examens pédagogiques semblent également corroborer la satisfaction dans ce domaine. En effet, à la question de savoir « si cette formation vous permet-elle d'effectuer votre mission correctement ? », les volontaires et maîtres contractuels déclarent « oui » à 61%.

Mais qu'en sera-t-il de la nouvelle orientation de former les volontaires dans les Ecoles de Formation des Instituteurs ? Déjà des signes de surcharge de ces écoles apparaissent ; certains IDEN regrettent la centralisation de la formation qui a, toutefois, l'avantage de baisser les coûts.

Maintenant, est-ce que la formation prend en charge toute la mission attendue du volontaire : à savoir l'éducation dans les structures scolaires, l'organisation de la communauté pour favoriser le recrutement et la qualité des apprentissages

3.1.3 Les condition de vie :

23. L'autre problème est de savoir si les volontaires sont bien informés de ce qui les attend en termes d'enseignement mais aussi d'organisation de la communauté. A ce propos, ils affirment dans leur majorité, plus de 88%, contribuer au développement de la communauté, à la sensibilisation mais également à la qualité des apprentissages et à l'élargissement de l'accès. Autant pour l'accès, tous les acteurs ou presque tous reconnaissent leur implication, autant pour les autres aspects, les points de vue restent mitigés. La preuve est qu'on ne pas avoir ce degré d'engagement et exprimer son insatisfaction professionnelle à 88,2%. Par ailleurs, à cette insatisfaction professionnelle, les volontaires proposent essentiellement l'amélioration de la formation, l'amélioration des conditions de travail et de vie. Il reste entendu que l'augmentation de la bourse reste une constante préoccupation de même que l'intégration dans la fonction publique.

24. D'ailleurs malgré l'existence récente d'un plan de carrière négocié avec les partenaires, les volontaires et maîtres contractuels ne souhaitent pas rester, à 63%, dans l'enseignement, 21% sont sans opinion et 15% sont d'accord. Le plan de carrière est jugé long et pas motivant. Par contre, rares sont les volontaires et maîtres contractuels à proposer la suppression de l'innovation car quoiqu'on puisse en dire, elle règle bien des problèmes. Mais les attitudes les plus tranchées, les plus hostiles se rencontrent au niveau des partenaires, les parents et les syndicats et les collectivités locales. Les Directeurs et IDEN proposent de poursuivre l'expérience tout en l'améliorant.

IV ANALYSE PROSPECTIVE

25 Au rythme de progression des volontaires dans l'enseignement, ils seront bientôt majoritaires (ou le sont déjà). Dans certaines IDEN, ils l'étaient déjà en 2002. Nous pouvons en citer des IDEN comme celles de Bakel où ils étaient en 2002 à 57,6%, Kébémér 57,4%, Vélingara 53,4%, Matam 50,7% et Gossas 50,1%.

Pourcentage des volontaires par région		
Inspection d'Académie	% VEN / Total enseign.	% VEN et MC / Total enseign.
IA Dakar	1,2%	3,8%
IA ZIG	33,6%	38,3%
IA Diourbel	25,9%	46,2%
IA St Louis	39,6%	49,5%

IATamba	47,8%	61,8%
IA Kaolack	31,2%	40,0%
IA Thiès	26,6%	32,2%
IA Louga	43,2%	62,1%
IA Fatick	42,1%	49,1%
IA Kolda	41,1%	51,1%
SENEGAL	29,8%	38,5%

Aujourd'hui plus de la moitié des personnels craie en main de l'élémentaire est constituée de volontaires et de contractuels. En 2010, les maîtres contractuels et volontaires dépasseront les 56.4% des effectifs estimés par l'étude de l'ADEA. cette situation comme le montrent les événements en cours sera difficile à gérer.

Projections des effectifs enseignants de 2001 à 2010, basées sur la situation de 2002

Année	VEN	MC	Maîtres	Total Ens.
2001	6018	1768	12421	20207
2002	7837	2303	12173	22313
2003	9602	2821	11929	24352
2004	11314	3324	11691	26329
2005	12975	3812	11457	28243
2006	14586	4285	11228	30098
2007	16148	4744	11003	31895
2008	17664	5189	10783	33636
2009	19134	5621	10567	35322
2010	20560	6040	10356	36956

NB : Le taux de déperdition appliqué de 2% est le plus optimiste et concerne les enseignants actuels, or il est prouvé que pour les volontaires que ce taux dépasse les 3% car sur un effectif prévu de 2400 (les deux premières générations), ils n'étaient que 1768 contractuels en 2002. Ainsi donc, ce pourcentage qui a augmenté depuis, pour les syndicats et les enseignants, constitue une réelle menace.

V. PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

26. Afin d'améliorer le système, il est important de trouver les solutions au plan global mais aussi au niveau local. Au plan global il serait utile d'envisager les mesures suivantes :

- améliorer la formation en allongeant la durée à neuf mois et la rendre diplômante;
- revoir la pertinence de l'existence du projet dans le nouveau contexte de pérennisation ;
- affirmer clairement la nouvelle orientation de contractualisation de l'enseignement mais dans des proportions bien définies, 30% par exemple à ne pas dépasser,
- envisager de relever le niveau de recrutement pour amoindrir le manque d'ambition des jeunes envers les études universitaires. Selon Mamadou S Ly, le reclassement de VE laisse voir une tendance favorable aux plus âgés. En effet, sur les 1125 reclassés depuis octobre 2001, les 255 avaient dépassé l'âge de trente ans

27. Certains résultats de l'étude de l'ADEA s'adressent aux inspections de l'éducation. En effet, si la formation initiale, le niveau de recrutement et les orientations de l'initiative ne dépendent pas d'eux, en revanche, sur l'amélioration continue des compétences professionnelles et l'amélioration des conditions de travail et de vie, des marges de manœuvre existent

28. **L'amélioration continue des compétences professionnelles :** Une formation initiale, quelle qu'elle soit, ne saurait suffire à un bon exercice de la profession enseignante. Cela est d'autant plus valable pour celle des volontaires que la plupart des acteurs et bénéficiaires jugent insuffisante. C'est toute l'importance de la formation continue de ces corps à mettre en place par les inspections. Actuellement, beaucoup d'inspections disposent de plan de formation continue des personnels enseignants du primaire, réalisés en collaboration avec les pôles régionaux de formation. Il conviendrait, à partir des besoins de formation identifiés avec les cibles et en relation avec le profil réel de sortie de chacun de :

- planifier à l'intérieur de ces cadres, des thèmes de formation qui accordent une priorité aux volontaires et maîtres contractuels.
- veiller à articuler, dans une démarche cohérente et intelligente les actions initiées par l'inspection, celles relatives à l'inter-formation développées au sein des équipes pédagogiques, des cellules d'animation pédagogique et celles de supervision pédagogique mises en œuvre par l'encadrement pédagogique.

29. La formation continue des volontaires peut être en relation avec (ou s'inscrit dans le cadre de) la mise en œuvre d'un système de gestion des performances des écoles et classes qui pourrait intégrer d'autres aspects et à partir duquel il pourrait inférer les performances individuelles mais aussi les besoins de formation, les actions à mener à l'endroit de certains volontaires et des mesures en termes d'allocation quantitative et qualitative des personnels et des autres intrants pédagogique ; Un tel système (qui existe dans certains pays comme le Cap vert et Haïti) pourrait comporter un dispositif de suivi à installer tant au niveau des écoles qu'à celui de l'inspection . Il devrait permettre de suivre la mise en place des intrants de tous ordres dans les classes et les écoles, le temps d'apprentissage... mais surtout de garantir la transformations des ressources en résultats. Les données fournies à travers les outils de collecte statistiques pourraient contribuer à l'alimenter.

30. **Amélioration des conditions de travail et de vie des volontaires et maîtres contractuels** : pour que ces personnels restent à leurs postes et contribuent à l'atteinte des objectifs éducatifs des communautés, il est nécessaire d'améliorer leurs conditions de travail et de vie. Les questions salariales sont importantes mais sortent du ressort de l'inspecteur . Par contre, sur certains autres facteurs l'inspecteur peut agir . C'est la cas de :

- la motivation : par un soutien moral , une proximité et l'aide apportée à chacun pour lui permettre de se réaliser en tant qu'homme ou femme par son métier. Beaucoup viennent au métier par défaut ou de manière temporaire. Dès lors, une des préoccupations essentielles de l'inspecteur devrait être comment en retenir le plus grand nombre et ne faire de bon enseignants. Evidemment, cette gestion individualisée des volontaires et maîtres contractuels suppose non seulement un ratio inspecteur/maître plus réaliste (1/50 à 60) mais une formation en gestion des ressources humaines,
- une allocation des classes, équipements et matériels didactiques plus objective et qui cherche à encourager ceux qui sont dans les zones les plus difficiles,
- etc

CONCLUSION

31. En guise de conclusion trois idées me semblent important à retenir :

- La question du personnel est un des plus grands leviers pour atteindre les objectifs fixés dans le Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF). Les volontaires de l'éducation et maîtres contractuels y occuperont une place importante dans les dix ans à venir. Aussi, faudrait-il tout au long de la mise en œuvre du PDEF, travailler à plus motivation des volontaires et de correction de toutes les imperfections de l'initiative portant sur la formation, l'encadrement, l'implication, le plan de carrière ; en somme sur l'esprit même du volontariat.
- Il est devenu aujourd'hui cruciale, au niveau des inspections de trouver des solutions aux difficultés révélées par l'étude de l'ADEA. Une d'entre elles est la mise en place d'un dispositif de gestion des performances des écoles qui est à construire au niveau des écoles et de l'inspection.
- De plus en plus, avec la mise en œuvre de la politique nationale en matière de gestion des ressources humaines qui convoque des changements fondamentaux de paradigmes, l'inspection se doit de travailler à ce que les enseignants soient plus motivés et qu'ils éprouvent du plaisir à faire leur métier.

Références bibliographiques

1. Annuaires statistiques scolaires :1995/96 ; 1996/1997;1997/1998 ; 1998/1999 ; 1999/2000 ; 2000/2001 MEN/DPRE
2. Concertation nationale sur le devenir des volontaires : Les conclusions – février 1998
3. Rapport de synthèse sur les volontaires – Eco Afrique – décembre 1997
4. Rapport étude de cas sur les volontaires- Mafakha Toure et al, ADEA 2002
5. Mémoire de DES en Gestion des Ressources Humaines « Quel plan de carrière pour la motivation des maîtres contractuels » Mamadou Seydou Ly , CESAG 2005