



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

PARIS, le 3 août 2009  
Original anglais

Point 9 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR L'ÉVALUATION EXTERNE  
DES RÉSULTATS OBTENUS GRÂCE À L'INITIATIVE POUR LA FORMATION  
DES ENSEIGNANTS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE (TTISSA)**

**Résumé**

Dans sa résolution 34 C/18, la Conférence générale a prié le Directeur général d'entreprendre une évaluation externe complète en 2009 des résultats obtenus grâce à l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) et d'en présenter les résultats au Conseil exécutif à sa 182<sup>e</sup> session.

Le présent document résume par conséquent les principales conclusions de l'évaluation externe et énonce un certain nombre de recommandations qui en découlent.

Les incidences financières et administratives des recommandations s'inscrivent dans les limites du projet de 35 C/5, paragraphe 6.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 7.

1. À sa 34<sup>e</sup> session, la Conférence générale a réaffirmé que l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA) était essentielle à la réalisation des six objectifs de l'Éducation pour tous (EPT) et a reconnu que les progrès enregistrés jusqu'ici dans la réalisation des résultats escomptés de la TTISSA, tels qu'ils figurent dans le document 171 EX/8, devaient être soigneusement mesurés et évalués (résolution 34 C/18). Elle a prié également le Directeur général d'entreprendre une évaluation interne des résultats obtenus grâce à la TTISSA et de faire rapport à ce sujet au Conseil exécutif à sa 179<sup>e</sup> session, ainsi que d'entreprendre une évaluation externe complète en 2009 et d'en présenter les résultats au Conseil exécutif à sa 182<sup>e</sup> session.

2. Les conclusions de l'évaluation interne sont présentées dans le document 179 EX/5. L'évaluation a révélé, en particulier, que tous les pays ayant participé à la première phase de l'Initiative avaient bénéficié du soutien de l'UNESCO s'agissant de leurs politiques et pratiques relatives aux enseignants et que les activités avaient été ciblées en fonction des besoins particuliers de chaque pays, tels que définis dans les plans d'action nationaux de la TTISSA. Toutefois, plusieurs problèmes sont apparus concernant l'exécution de la TTISSA, notamment une

certaine ambiguïté dans la répartition des tâches entre les différentes entités de l'UNESCO impliquées (la Section pour la formation des enseignants au Siège, le Bureau régional pour l'éducation en Afrique (BREDA) et l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IIRCA)); l'insuffisance des ressources humaines et financières et la nécessité d'améliorer l'image de l'Initiative grâce à une meilleure communication de ses objectifs et de ses résultats.

3. Le Directeur général a pris des mesures immédiates pour répondre à ces préoccupations. Dans son Projet de programme et de budget pour 2010-2011, il a identifié les enseignants comme l'un des trois « piliers de l'Éducation pour tous », qui ensemble bénéficieront de près de 40 % du budget total consacré aux activités<sup>1</sup>. Il a également décidé que la gestion de l'Initiative serait décentralisée vers le Bureau régional pour l'éducation en Afrique (BREDA). Qui plus est, l'IIRCA, dont le financement au titre du Programme ordinaire de l'UNESCO sera augmenté de quelque 20 %, sera uniquement chargé de fournir un appui technique à l'exécution de la TTISSA. Enfin, des activités sont en cours pour améliorer la communication sur les buts et l'impact de l'Initiative, nombre de documents pertinents étant déjà disponibles sur le site Web de l'UNESCO et le portail de la TTISSA réservé aux seuls membres. En 2010-2011, une banque de données sur les innovations en matière de formation des enseignants sera également créée de façon à faciliter les échanges sur les bonnes pratiques et politiques en la matière.

4. L'évaluation externe de la TTISSA a été menée parallèlement à l'adoption de nombre de ces décisions. Elle débouche sur plusieurs recommandations clés concernant les activités à mettre en œuvre à l'avenir au titre de l'Initiative, dont certaines font écho aux préoccupations signalées dans l'évaluation interne. Il s'agit, notamment, de mieux définir les rôles et responsabilités des diverses unités de l'UNESCO participant à la mise en œuvre de l'Initiative, d'optimiser le financement et d'affecter à l'Initiative davantage de ressources humaines. Enfin, l'évaluation externe signale la nécessité de préciser les relations avec les parties prenantes externes, de mettre à jour le cadre logique et la stratégie, de renforcer le suivi et l'établissement de rapports en mettant l'accent sur les impacts plutôt que sur les résultats et de travailler en relation étroite avec les ministères de l'éducation. On trouvera des détails supplémentaires dans le tableau ci-après. La version intégrale du rapport est disponible sur le site Web de l'UNESCO.

5. Le Directeur général prend note de ces recommandations et fait observer que, comme indiqué au paragraphe 3, il a déjà pris des mesures concernant un certain nombre d'entre elles. Qui plus est, il s'emploie actuellement à appliquer chaque recommandation supplémentaire formulée par les évaluateurs externes. Il est favorable en particulier au maintien de relations avec les principales parties prenantes externes, à condition que soient clairement précisés les liens entre l'Initiative et les programmes de ses partenaires. Il admet également la nécessité de directives écrites concernant la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'UNESCO, l'utilité d'un examen du Cadre logique et de la stratégie, avec mise à jour de cette dernière afin de tenir compte des priorités actuelles, et la nécessité de renforcer la collaboration avec les partenaires du développement au niveau national. Toutefois, le Directeur général est bien conscient des difficultés que posera la mise en œuvre de certaines recommandations, telles que celles concernant le suivi axé sur l'impact, qui pose un véritable défi lorsqu'il s'agit d'interventions en amont comme celles de la TTISSA, et celles préconisant des mécanismes communs d'établissement de rapports, qui ne sont pas toujours possibles compte tenu des exigences des différentes organisations partenaires et des unités de l'UNESCO.

### **Incidences financières et administratives**

6. Comme noté au paragraphe 3, la recommandation relative au « financement optimisé » de la TTISSA sur le programme et budget ordinaires a été appliquée en qualifiant les enseignants de domaine prioritaire dans le projet de 35 C/5 pour le grand programme I. Des efforts seront faits en outre pour que les affectations de personnel soient ajustées en fonction de cette priorité. Toutefois,

---

<sup>1</sup> À l'exclusion des fonds alloués aux instituts d'éducation de l'UNESCO.

le Directeur général note que des ressources extrabudgétaires supplémentaires seront nécessaires, notamment pour les interventions au niveau national. Il encourage donc les États membres à envisager de verser des contributions volontaires à l'appui de cette Initiative.

#### **Action attendue du Conseil exécutif**

7. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter la décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 34 C/18,
2. Ayant examiné le document 182 EX/9,
3. Se félicitant de l'évaluation externe de l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA),
4. Prend note de ses conclusions et des observations du Directeur général y relatives ;
5. Invite le Directeur général à appliquer les recommandations compte tenu des ressources financières limitées dont il dispose ;
6. Encourage les États membres à envisager de verser des contributions volontaires pour appuyer la mise en œuvre de la TTISSA.

## Évaluation de l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA)

### Brève description des activités évaluées/examinées

La pénurie aiguë d'enseignants qualifiés, notamment en Afrique, a été identifiée comme l'un des principaux obstacles à la réalisation de l'Éducation pour tous d'ici à 2015. L'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA), d'une durée de 10 ans, est la réponse donnée par l'UNESCO aux États membres africains, confrontés dans ce domaine à d'énormes défis quantitatifs et qualitatifs, qui souhaitaient une initiative axée sur les enseignants. Celle-ci a été lancée en janvier 2006 dans 17 pays, dans un premier temps, et sera progressivement déployée sur l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne, de façon à couvrir tous ces pays d'ici à 2015. Le but ultime de l'Initiative est d'améliorer, sur les plans quantitatif et qualitatif, l'offre de personnel enseignant en Afrique subsaharienne. Elle plaide en faveur d'une approche intégrée des problèmes à résoudre concernant les enseignants en Afrique subsaharienne. Ce faisant, elle reconnaît que la création et le maintien d'un personnel enseignant efficace et motivé dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que les politiques, les structures, la gestion, les conditions de travail et le statut de la profession.

À la 34<sup>e</sup> session de la Conférence générale, les États membres ont demandé une évaluation interne, avec présentation d'un rapport à la 179<sup>e</sup> session du Conseil exécutif (octobre 2007), suivie d'une évaluation externe complète, avec soumission d'un rapport à la 182<sup>e</sup> session du Conseil exécutif.

### Budget

Au titre du 33 C/5, la TTISSA (ED/HED/TED, BREDA et bureaux extérieurs) a bénéficié d'un budget global de 2 225 946 dollars des États-Unis imputé sur le Programme ordinaire. Dans le 34 C/5, ce montant a été ramené à 813 000 dollars du fait essentiellement que les bureaux extérieurs ne bénéficiaient plus d'un budget spécifique pour leurs activités liées à la TTISSA. Par ailleurs, les ressources extrabudgétaires provenant de diverses sources (renforcement des capacités de l'EPT, Espagne, Fonds-en-dépôt italien et Fonds-en-dépôt japonais) se sont montées à 8 600 499 dollars pour les deux exercices, selon les estimations les plus favorables. Le budget disponible pour l'évaluation externe de la TTISSA est de 48 850 dollars tout compris. Ce montant couvre le travail de trois consultants, deux études du Sud et une série d'interviews à Paris.

### Évaluation présente

L'évaluation externe a essentiellement pour objet d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et l'impact de la TTISSA. L'évaluation s'est également penchée sur le modèle d'exécution de l'Initiative et sur ses incidences par rapport au mandat en amont de l'UNESCO concernant l'appui aux États membres. Des recommandations concernant le modèle d'exécution et son intérêt pour l'UNESCO dans son ensemble ont été formulées. L'évaluation a porté sur quatre points principaux : (1) pertinence ; (2) efficacité ; (3) efficacité et impact ; et (4) durabilité.

Constatations et conclusions	Recommandations
<p><b>1. Réalisations :</b></p> <p>Dans une certaine mesure, les résultats obtenus dans le cadre de la TTISSA sont difficiles à documenter faute de rapports réguliers et du fait que nombre d'entre eux ne sont pas reflétés dans les indicateurs du cadre logique de la TTISSA, ni dans les objectifs énoncés dans les documents 33 et 34 C/5. Il est possible toutefois d'énoncer ce qui suit concernant les quatre grands <u>domaines thématiques du cadre logique de la TTISSA</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des forums régionaux et nationaux ont continué à faciliter l'examen et la diffusion d'informations sur les questions relatives à la <u>gestion des enseignants</u>.</li> <li>• Les activités de plaidoyer ont continué à appeler l'attention sur <u>le statut et les conditions de travail des enseignants</u> et l'appui au renforcement des chaires UNESCO existantes a été développé.</li> <li>• En ce qui concerne <u>l'élaboration de politiques pour la formation des enseignants</u>, les activités ont inclus l'élaboration et la mise à l'essai d'une trousse à outils intégrant des outils d'analyse, des processus d'élaboration des politiques et des documents de référence, de façon à faciliter l'élaboration de politiques intégrées.</li> <li>• Les <u>compétences des enseignants</u> ont été améliorées grâce à une série d'interventions nationales sur l'élaboration d'approches modulaires de la formation des enseignants et des séminaires régionaux ont été organisés pour sensibiliser à l'importance de former des professeurs qualifiés.</li> </ul> <p>Par rapport aux rôles principaux de l'UNESCO on constate ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir, au début, privilégié les activités <u>en aval</u>, la TTISSA cherche depuis quelques années à mieux relier la mise en œuvre sur le terrain aux changements de politiques <u>en amont</u>, aux niveaux national, régional et international. Les résultats obtenus incluent la participation d'un nombre croissant de parties prenantes internationales à des questions liées à la formation des enseignants et à l'élaboration et à la mise à l'essai d'une combinaison de mesures concernant les enseignants.</li> <li>• Avec ce déplacement de l'intérêt vers des activités d'amont les activités impliquant l'amélioration directe des capacités des enseignants sont passées au second plan ces dernières années, l'accent étant mis désormais sur l'utilisation de la TTISSA pour dégager et promouvoir de nouvelles idées pour la formation des enseignants (fonction de laboratoire d'idées), le renforcement de la coopération en matière de formation des enseignants (fonction de catalyseur de la coopération internationale), la diffusion d'études (fonction de centre d'information) et l'élaboration de normes.</li> </ul>	

<p><b>2. Défis<sup>2</sup> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des relations ont été établies avec nombre de partenaires externes, mais le manque de suivi pourrait affaiblir les résultats tangibles potentiels de cette collaboration avec les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recenser et préciser le rôle des partenaires extérieurs, de façon à garantir leur participation stratégique à la coopération Sud-Sud et triangulaire Nord-Sud-Sud.</li> <li>• Préciser le partenariat avec l'Équipe spéciale sur les enseignants pour l'EPT en cours de formation et dont le secrétariat sera hébergé par l'UNESCO.</li> </ul>
<p><b>3. Défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'information sur la TTISSA n'est pas suffisamment partagée et diffusée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une stratégie de communication afin de renforcer la communication, par exemple en améliorant le site Web et en assurant un flux continu de mises à jour vers les parties prenantes sur les résultats obtenus et, ce faisant, mettre en évidence les leçons apprises et l'impact des activités, de façon à encourager les États membres à renforcer la communication avec leurs partenaires de développement.</li> </ul>
<p><b>4. Défis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs États membres se sont déclarés préoccupés par le manque de clarté et de compréhension du rôle joué par les différentes unités et instituts de l'UNESCO impliqués dans la mise en œuvre de la TTISSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte tenu du nouveau rôle du BREDA dans le paradigme décentralisé, préciser les rôles et les voies de communication entre le Siège, le BREDA, l'IIRCA et les bureaux nationaux ou desservant plusieurs pays.</li> <li>• Publier des directives approuvées par l'ADG/ED sur les rôles clarifiés des principales parties prenantes de l'UNESCO et établir des lignes directrices et un manuel sur les opérations de la TTISSA.</li> </ul>

<sup>2</sup> Les défis 2 à 4 reposent sur les conclusions relatives au suivi énoncées dans le rapport 179 EX/5 de l'évaluation interne.

<p><b>5. Défis relatifs à la pertinence<sup>3</sup> :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre logique de la TTISSA constitue un cadre général pour cette initiative, mais ne reflète pas les modifications qui y sont apportées.</li> <li>• Les processus actuels de suivi ne permettent pas de garantir la satisfaction des besoins nationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réexaminer et mettre à jour régulièrement le cadre logique de la TTISSA afin de s'assurer qu'il est reflété dans les documents de planification biennale de l'UNESCO et reflète les changements survenus dans sa mise en œuvre effective, comme documenté dans les rapports de pays.</li> <li>• Mettre au point un système de suivi réactif au niveau des pays, axé sur les contributions de la TTISSA aux objectifs et aux résultats nationaux.</li> <li>• Faire fonds sur la génération de connaissances pour le développement des capacités pour affiner le cadre de la TTISSA.</li> </ul>
<p><b>6. Défis relatifs à l'efficience :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement insuffisant de la TTISSA, dans la mesure où le budget ordinaire a diminué au cours des deux derniers exercices, tandis que les ressources extrabudgétaires restaient substantielles, bien qu'inégalement réparties entre les pays.</li> <li>• Manque de personnel au sein de l'UNESCO pour coordonner les activités et faire rapport sur les résultats obtenus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher des fonds extrabudgétaires supplémentaires et assurer l'optimisation du budget ordinaire pour la TTISSA. Le financement pourrait être renforcé si l'UNESCO était à même de démontrer et de recenser les bonnes pratiques et les succès remportés à l'intention des bailleurs de fonds.</li> <li>• L'UNESCO devrait veiller à assurer des effectifs suffisants pour la TTISSA afin de donner la preuve de la priorité qu'elle accorde à la formation des enseignants. Ceci suppose que le BREDA soit aussi doté de suffisamment de personnel pour assumer sa nouvelle fonction de coordination de la TTISSA, ainsi que des effectifs suffisants pour l'IIRCA et TED, qui continueront à jouer un rôle clé. Il faudrait en outre étudier des mécanismes garantissant l'implication des principales parties prenantes au niveau national.</li> </ul>

<sup>3</sup> Les défis 5 à 8 dérivent de l'analyse des cibles de la présente évaluation externe.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de gaspillage des maigres ressources disponibles, faute d'un objectif stratégique suffisamment clair, car le cadre logique de la TTISSA est passablement ambitieux avec des ensembles très diversifiés de produits et d'activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer à la TTISSA des objectifs stratégiques clairs, afin qu'elle puisse se concentrer sur les questions clés, telles que des thèmes d'amont liés à la trousse à outils sur les politiques relatives aux enseignants récemment mise au point et testée. Idéalement, les fonds limités provenant du budget ordinaire devraient être utilisés pour assurer la mise en œuvre continue d'activités en amont d'une importance stratégique clé, tandis que le financement extrabudgétaire pourrait servir à l'application nationale de ces thèmes.</li> </ul>
<p><b>7. Défis relatifs à l'efficacité et à l'impact :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la documentation des résultats obtenus grâce à la TTISSA et commencer à faire rapport sur les résultats plutôt qu'uniquement sur les activités.</li> <li>• Le suivi actuel par l'UNESCO est insuffisant pour prouver les résultats obtenus.</li> <li>• Pour démontrer l'impact de la TTISSA et générer des informations en retour sur la conception des projets, il faudrait faire en sorte que le rôle de l'UNESCO dans la formation des professeurs soit mieux reconnu à l'échelon international, ce qui permettrait d'attirer des fonds extrabudgétaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les mécanismes communs d'établissement de rapport, de façon que l'UNESCO puisse faire rapport sur les résultats et les réalisations et faire état des meilleures pratiques en matière de formation des enseignants, ce qui contribuerait à attirer un financement extrabudgétaire (voir 6).</li> <li>• Mettre davantage l'accent sur l'intégration du niveau d'impact dans les systèmes de suivi et sur les directives en matière d'établissement de rapport de manière à mieux documenter les meilleures pratiques internationales en matière de formation des enseignants.</li> </ul>



<p><b>8. Défis relatifs à la durabilité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager la prise en charge de l'Initiative au niveau national en veillant à ce que les initiatives TTISSA soient intégrées dans les stratégies sectorielles des pays.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler davantage en liaison avec les Ministères de l'éducation et les partenaires de développement au niveau national, afin de générer un appui pour les interventions de la TTISSA et pour que les quatre grands domaines visés par la TTISSA soient intégrés dans les politiques, les plans pour le Secteur de l'éducation et les approches sectorielles au niveau national.</li> </ul>
<p><b>Mesures prises/à prendre par le Directeur général</b></p>	
<p><b>Le Secteur de l'éducation accepte toutes les recommandations de l'évaluation et prend des mesures pour mettre en œuvre chaque recommandation.</b></p>	