

LE REDEPLOIEMENT DES ENSEIGNANTS EN GUINEE

Communication de M. Alamah CONDE au séminaire atelier de Cotonou sur l'étude Prospective/Bilan ADEA (du 28 juin au 2 juillet 1999)

1. Introduction

Le redéploiement du personnel enseignant en Guinée, comme politique publique, a été la somme des actions engagées par le Gouvernement pendant la période 1991-92, en vue de résoudre le problème de la satisfaction des besoins en enseignants sans recourir à des recrutements nouveaux.

Cette politique était un objectif à réaliser par les acteurs mêmes du système éducatif, répondant à une problématique, dans un contexte précis et un délai déterminé, avec des moyens limités aux ressources nationales disponibles, à l'aide d'une méthodologie et d'outils appropriés.

2. Le diagnostic du contexte

Le contexte dans lequel le problème a émergé était caractérisé par les faits suivants:

- (a) La mise en œuvre de la Politique Educative promulguée en septembre 1989, politique qui engageait le Gouvernement à accroître l'efficacité des personnels de l'éducation, en fonction des besoins actuels et des besoins à venir, en effectifs et en qualification, afin d'utiliser les ressources humaines comme une "opportunité" pouvant influencer les priorités éducatives au même titre que les ressources financières disponibles.
- (b) La nécessité de satisfaire la demande sociale d'éducation beaucoup plus forte que l'offre d'éducation – insuffisante— qui contraignait le gouvernement à récompenser les efforts des collectivités, notamment en matière d'amélioration des infrastructures, par la dotation de toutes les écoles en enseignants nécessaires, et surtout, à faire face au problème d'élévation du taux de scolarisation, si l'on sait que, dans certaines régions, le taux de scolarisation reculait par manque d'instituteurs, alors que de nombreux enseignants étaient sous-employés dans les collèges et lycées.
- (c) Le dysfonctionnement du système, en matière de gestion des ressources humaines, était marqué jusqu'au redéploiement, par une répartition des personnels, tournée vers la satisfaction de leurs desiderata au détriment des besoins réels du système éducatif:
 - (i) l'existence de maîtres sans classe au primaire et le sous-emploi très criant des enseignants au secondaire dans les disciplines autres que les mathématiques et le français, ou parfois même, la coexistence de déficits et d'excédents pour une même discipline;
 - (ii) effectif pléthorique de personnel d'encadrement administratif causé par le détournement des personnels de leur vocation d'enseignant sans souci d'optimisation des ressources humaines;
 - (iii) mauvaise affectation des personnels sur des postes sans relation avec les besoins réels de scolarisation et sans considération des titres et diplômes détenus ou des formations suivies par les enseignants.

3. La définition et la mise au point du programme

Toute la problématique du redéploiement du personnel n'était en fait qu'une situation de crise devant être résolue par une action ponctuelle, massive, à effet durable, avec des stratégies appropriées.

- (a) Les stratégies ont été élaborées par approche consensuelle compte tenu de la délicatesse de l'opération tant sur le plan politique que social. Elles étaient relatives aux types de redéploiement à effectuer, à la conduite des campagnes de sensibilisation et d'information, à l'identification des agents susceptibles d'être redéployés, à l'implication des autorités administratives régionales et préfectorales.
- (b) L'opération a été définie en tant qu'activité opérationnelle à durée de vie limitée (de février 1992 à février 1993 soit 12 mois). Puis, à partir du déséquilibre constaté entre les différents degrés d'enseignement d'une part, et entre zones rurales et zones urbaines d'autre part, il a été envisagé trois (3) types de redéploiement non exclusifs les uns des autres
 - Le redéploiement vertical consistait en un transfert du secondaire vers le primaire, de tous les personnels qui n'avaient pas la qualification requise pour exercer à ce degré de l'enseignement et qui apparaissaient en excédent par rapport aux besoins d'encadrement normalisé.
 - Le redéploiement horizontal (ou géographique) visait à mettre un terme aux déséquilibres dans la répartition des ressources humaines entre zones rurales et zones urbaines d'une part, aux écarts constatés dans les taux d'encadrement des établissements d'un même degré d'enseignement, d'autre part.
 - Les redéploiements spécifiques avaient pour objet de reverser dans leur fonction d'origine, des enseignants qui exerçaient indûment dans les services administratifs.

4. Les conditions essentielles de mise en œuvre de la politique de redéploiement

Tout au long de la conduite des opérations, trois éléments essentiels ont semblé conditionner la mise en œuvre et la réussite d'une telle politique.

4.1 Les atouts politiques qui ont servi de point d'appui solide pour neutraliser les facteurs de risques.

- (a) La volonté politique du gouvernement, singulièrement du Chef de l'Etat, le *Président Lansana CONTE*, qui avait fait de la mise en œuvre du plan de redéploiement du personnel enseignant une préoccupation du gouvernement (message à la nation à l'occasion du 34^{ème} anniversaire de l'indépendance) et qui, fidèle à ses principes, et défiant les menaces d'agitations sociales et les récupérations politiques, a eu le courage politique de laisser le Ministre les mains libres pour conduire l'opération à son terme.
- (b) L'acharnement, la profonde connaissance du terrain et le prestige personnel dont jouissait auprès des enseignants, le Ministre, *Madame Diallo Hadja Aïcha BAH*, ont été les atouts sans lesquels le redéploiement eût probablement été un échec retentissant. C'est elle qui a plus d'une fois, pris le bâton de pèlerin pour convaincre les populations guinéennes des avantages que les élèves, leurs parents et l'Etat guinéen tireraient de l'opération de redéploiement ; c'est elle qui a assuré les enseignants, susceptibles d'être touchés par la mesure, que le nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire, alors en instance de signature, leur offrait des possibilités objectives de promotion et des garanties de bon déroulement des carrières ; c'est elle qui a protégé et soutenu les cadres chargés de la mise en œuvre pratique du redéploiement. Bref, c'est elle qui a bien voulu s'impliquer personnellement à toutes les étapes de l'opération.
- (c) La conduite participative de tous acteurs du système éducatif à quelque niveau que se soit, (Inspecteurs Généraux, Directeurs Nationaux et Chefs de services centraux, Inspecteurs Régionaux, Directeurs Préfectoraux ou Communaux de l'Education, personnes ressources) qui a rassuré tous les partenaires de la réalisation de l'opération.
- (d) Le rôle de leadership joué par les autorités politiques, leur implication personnelle dans toutes les étapes du déroulement du processus et leur soutien constant apporté aux cadres chargés de l'exécution du programme.

- (e) Le soutien réel de toute la classe politique qui, après plusieurs investigations, n'a décelé aucun cas de favoritisme, de népotisme ou de brimade.

4.2 Les facteurs techniques proprement dits qui ont permis de contenir les problèmes.

- (a) L'envoi de missions "*d'apprivoisement du changement*" dans certaines préfectures déclarées "*zones de turbulence*" en vue:
- (i) d'apprécier objectivement les cas particuliers soulevés par l'examen des dossiers de plaintes ou de revendications des personnes redéployées,
 - (ii) de susciter la motivation des enseignants mis en position de formation de reconversion en leur faisant comprendre la nécessité de l'évolution professionnelle liée aux transformations internes au système éducatif et en les sécurisant par le maintien d'un service minimum d'enseignement, évitant ainsi les effets négatifs d'une complète déstabilisation avant leur admission dans les institutions de formation,
 - (iii) de sensibiliser davantage les autorités administratives et scolaires ainsi que les partenaires de terrain autour des tenants et aboutissants de l'opération en développant dans les moindres détails son importance et ses enjeux pour le système éducatif,
 - (iv) d'identifier des mesures correctives en vue de procéder en cas de besoin au redressement de la situation.
- (b) La définition précise du rôle des acteurs et leur capacité à exécuter sur le terrain la lettre et l'esprit des directives définies par la politique, ainsi que leur motivation et leur disponibilité.
- (c) Le niveau de maturité managériale des structures en charge des actions, et le respect des mesures d'accompagnement contractuelles et la transparence dans les prises de décision de la part des structures de gestion mises en place, dont notamment la conciliation des intérêts divergents des enseignants (objet du redéploiement) et des cadres de la hiérarchie administrative, favorisant la conduite à terme, de l'action qui semblait, à des moments donnés, s'enliser dans des blocages. En effet, les préoccupations différentes se traduisaient par des comportements, des attentes et des besoins spécifiques. Les uns, étaient plutôt hostiles au changement, car ils recherchaient le plus souvent la satisfaction de besoins matériels (recherche de revenus supérieurs ou complémentaires, d'avantages en nature) et de besoin de sécurité (garantie de l'emploi, plan de carrière, tranquillité). Les autres, les cadres, cherchaient quant à eux à satisfaire leurs besoins de vie sociale (reconnaissance sociale, estime de ses pairs, obtention d'un titre, d'un statut, etc.).

4.3 L'utilisation des médias et autres outils de communication qui visait à d'obtenir la parfaite adhésion de tous les intéressés.

- (a) Le plan de communication faisait partie intégrante des mesures d'accompagnement prises par le gouvernement pour faciliter la réalisation du programme. Plusieurs "*publics*" ont été ciblés:
- enseignants visés par le redéploiement (instituteurs du secondaire et ceux en surnombre dans les écoles primaires et les administrations);
 - cadres des divers services centraux de l'éducation, Inspecteurs régionaux, Directeurs préfectoraux et communaux de l'éducation;
 - diverses composantes des communautés de base, y compris les Associations de parents d'élèves et amis de l'école (APEAE).
- (b) Les canaux modernes mis à contribution pour soutenir l'opération de redéploiement étaient: la radio (radio nationale, radio scolaire et radio rurale), la télévision, et la presse publique et privée.
- (c) Les canaux traditionnels ont constitué en une médiatisation formelle par de nombreux textes administratifs (circulaires, décisions, arrêtés, etc.) et en une communication interpersonnelle. Cependant, si la médiatisation formelle était surtout destinée aux

décideurs politiques et aux intervenants administratifs, c'est la communication interpersonnelle qui a été le moyen privilégié de communication traditionnelle.

5. Mise en place des mesures d'accompagnement

Le plan de redéploiement qui visait un changement des structures du personnel, comportait nécessairement en son sein des implications négatives qui ont une incidence directe sur la vie des enseignants.

Pour éviter qu'une telle politique, qui n'est jamais facile à mettre en œuvre, n'ait des effets néfastes sur les personnels ciblés, deux principales mesures ayant pour but de préserver l'harmonie sociale ont été mises en œuvre:

- (a) La revalorisation de la fonction enseignante qui a résulté de la mise en œuvre des statuts particuliers du cadre unique de l'enseignement pré-universitaire. Ces statuts avaient pour but de rendre la carrière enseignante gratifiante pour ceux qui, engagés dans la carrière, accepteraient de se perfectionner pour atteindre le niveau requis ou de s'adapter aux nouveaux besoins du système éducatif. Des possibilités de promotion interne étaient ainsi offertes à chaque enseignant qui aurait la possibilité de changer de corps et de fonction durant toute la carrière.
- (b) La préservation des avantages accessoires déjà acquis a été assurée en faveur de tout enseignant redéployé de la manière suivante:
 - conservation du logement, des indemnités et primes pour une période égale à une année civile;
 - prise en compte de la période de formation, de perfectionnement, d'adaptation et de reconversion dans le processus de l'avancement administratif;
 - bénéfice plein et entier du salaire à tout enseignant en position de formation d'adaptation ou de reconversion.

6. Résultats générés par l'opération

6.1 Comme *effets attendus et atteints*, les indicateurs de performance identifiés sont au nombre de 10.

1. La maîtrise des effectifs enseignants n'a été rendue possible que par le biais du redéploiement.

En effet, en dépit de quatre recensements effectués par le ministère de la Fonction Publique entre 1985-1989, les anomalies constatées étaient de l'ordre de 30% avec une variation de 15% de l'un à l'autre. Grâce à la connaissance fine de la structure réelle des personnels par grade et par échelon, le reclassement des enseignants en activité dans les nouveaux corps définis par le Statut particulier, avec les droits et obligations s'y attachant, a été facilité. Ce reclassement a été l'opportunité saisie par le ministère pour:

- (i) L'entrée en vigueur du service hebdomadaire minimum obligatoire (18 heures) pour la plupart du personnel du secondaire qui était jadis sous employé avec un service hebdomadaire moyen allant de 4 à 10 heures.
- (ii) La mise au travail effective dans le primaire (6 jours de travail par semaine et 30 heures de cours) des excédentaires du secondaire qui occupaient en surnombre des postes de surveillants, de censeurs ou directeurs des études, de bibliothécaires, d'archivistes, de secrétaires, quand ils n'étaient pas chargés de 4 à 6 heures de cours d'idéologie (avant la réforme de 1984), d'instruction civique, d'histoire et de géographie, de biologie, parfois de français et même de mathématiques.

2. L'amélioration de la gestion du personnel s'est effectuée autour de deux axes:

- (a) la normalisation de la situation administrative de bon nombre d'enseignants par la mise en position statutaire réglementaire pour ceux qui, soit s'auto-déclaraient incapables d'exercer leur fonction d'enseignant pour raison de santé (304 inemployés), soit se mettaient de fait en position de détachement ou de mise à disposition (169 identifiés). Dans le dernier cas, ces enseignants, tout en demeurant dans leur corps d'origine, occupaient un emploi budgétaire de l'Education, continuaient à percevoir la rémunération correspondante, mais effectuaient en réalité leur service dans une autre administration.
- (b) la couverture des besoins en ressources humaines par une utilisation rationnelle du personnel et la mise à disposition de l'administration centrale et déconcentrée, de tableaux de bord permettant d'analyser l'organisation des enseignements et des services confiés aux enseignants et d'attirer l'attention sur les difficultés particulières ou générales des établissements, comme sur les possibilités dont ils disposaient pour les surmonter.

3. L'amélioration des taux d'encadrement a été très remarquable.

Grâce à l'établissement des normes de dotation en personnels - aussi bien pour les structures de l'administration scolaire (centrale et déconcentrée) que pour les unités pédagogiques (écoles ou établissements) - les attributions de moyens en personnels enseignants qui occupaient des fonctions administratives dites "*fonctionnelles*", ont été limitées au strict minimum. Ainsi au niveau de l'enseignement élémentaire, le ratio d'encadrement qui était de 43,1 en 1990 est passé à 48,6 en 1993-94. Quant à l'enseignement secondaire, le faible ratio qui était de 17 est passé à 24,4 au cours de la même période.

4. L'accroissement de l'accès à l'école était tangible.

Cet accroissement s'est fait par le relèvement du taux brut de scolarisation au primaire qui de 28% en 1990, est passé à 40% en 1993-1994. En effet, le redéploiement mis en œuvre a été l'occasion de faire face au problème d'élévation du taux de scolarisation, si l'on sait que, dans certaines régions, celui-ci reculait par manque d'instituteurs.

L'affectation des enseignants dans les classes vides existantes ou nouvellement construites a permis à l'Ecole guinéenne de reconquérir sa crédibilité auprès des populations des zones rurales, si l'on en juge par l'enthousiasme manifesté par celles-ci, dans l'accueil et la création des conditions favorables à l'insertion dans leur milieu des personnes redéployées venant des centres urbains.

En terme quantitatif, l'opération a effectivement eu pour incidence:

- l'ouverture de 1233 groupes pédagogiques sur les 8949 qui ont été constitués au titre de l'année scolaire 1992/93, soit 13,77% d'accroissement;
- la création par redéploiement vertical (du secondaire vers le primaire), de 704 nouveaux postes;
- la remise en classe par redéploiement horizontal, de 964 enseignants qui soit étaient théoriquement chargés de suppléance, soit demeuraient inemployés;
- l'affectation dans les classes par le biais des redéploiements spécifiques, de 162 enseignants qui occupaient des fonctions administratives autres que celles prévues dans les cadres organiques d'encadrement administratif (bibliothécaires, archivistes, ou autres);
- la mise à la disposition du département par les Inspections Régionales de l'Education de 593 enseignants excédentaires en vue de leur réemploi lorsque les salles de classes en chantier au moment de la fin de l'opération seraient achevées et pour le comblement du déficit d'enseignants restant.

5. Le rendement interne a été amélioré.

La répartition judicieuse des ressources humaines disponibles entre zones urbaines ou de grande concentration et zones rurales peu sollicitées a eu pour effet de remédier aux principales causes de la médiocrité de l'enseignement (forts taux d'abandon et de redoublement élèves, baisse des inscriptions).

6. La promotion de l'équité a fortement contribué à l'accroissement du taux de scolarisation des filles.

Cette promotion de l'équité provenait du fait que la nomination de femmes à la direction d'écoles et la création de groupes scolaires encadrés uniquement par les femmes enseignantes ont eu pour effet immédiat de mettre effectivement au travail cette catégorie d'enseignants qui étaient auparavant inemployées ou confinées dans des fonctions subalternes. Prenant conscience de l'importance du rôle que ce potentiel humain avait à jouer dans l'éducation des enfants, elles ont par la suite constitué des personnes ressources bien écoutées par la population féminine dans le cadre des campagnes de sensibilisation menées en faveur de la scolarisation des filles, dont le taux est passé de 25,71% (en 1990) à 31,94% (en 1998).

7. La rentabilisation de la masse salariale a été concrétisée par le gel du recrutement pour deux années sans empêcher la poursuite de l'objectif d'élévation du taux brut de scolarisation, au primaire.

Avant le redéploiement, la masse salariale dont le volume ne cessait de croître, représentait 55% du budget de l'Education. Après avoir dégagé les enseignants décédés ainsi que ceux mis en position réglementaire ou statutaire (situation d'incapacité d'exercer l'enseignement, de détachement ou de disponibilité, de formation, de retraite ou d'expectative de retraite, et d'abandon de postes), après avoir pourvu en enseignants les classes vides existantes ou nouvellement construites, le gain financier de deux années de recrutement (1000 nouveaux enseignants devant être recrutés par an) a engendré une nouvelle répartition des ressources en faveur des dépenses de fonctionnement hors salaire, notamment au niveau du primaire.

8. La mobilisation de la population et de l'administration autour de la question de redéploiement a été effective par:

- L'adhésion des responsables de l'administration territoriale (gouverneurs de régions et préfets) et des syndicats professionnels de l'Education, à cette approche de la maîtrise des effectifs et de la rationalisation de la gestion des personnels. Ceci a fortement permis de dédramatiser l'opération de redéploiement aux yeux des personnes concernées.
- La motivation des communautés de base et des Associations des Parents d'Elèves et Amis de l'Ecole (APEAE) dans la poursuite de leurs efforts de mobilisation, notamment en matière d'amélioration des infrastructures, sachant désormais que toutes les écoles seraient dotées en enseignants nécessaires par le biais du redéploiement.

9. La mobilisation et la motivation des enseignants ont été favorisées par la mise en place d'un environnement professionnel adéquat.

Ainsi, l'application immédiate des dispositions du nouveau statut pour la gestion des carrières par la publication des décisions collectives de reclassement dans les nouveaux corps, a non seulement permis une légalisation administrative et statutaire des résultats du redéploiement, mais aussi favorisé une amélioration des rémunérations par la bonification de six (6) échelons correspondant à une augmentation de salaire de 3 % et par la détermination de primes d'affectation en zones défavorisées, représentant 5 à 8 % du salaire. Ces facteurs motivants ont eu pour avantage de juguler la désinformation menée auprès des enseignants sur la nature du redéploiement, lequel était présenté comme empreint d'arbitraire, comme une mesure de rétrogradation, ou comme le moyen de régler des comptes. La mobilisation et la motivation des enseignants redéployés ont donc été remarquables et cela contre toute attente, si on en juge par leur prise de conscience, leur façon de prendre à cœur leur travail, et l'engouement

manifesté pour les formations d'adaptation au nouvel emploi, désormais conforme à la formation initiale reçue et aux missions dévolues à leur corps d'appartenance.

10. Enfin, l'opération a permis de faire acquérir aux cadres une technique de gestion et d'améliorer la qualification des enseignants.

- (a) La contribution de l'assistance technique extérieure en place dans la conception de la stratégie et dans la confection des documents techniques (fiches signalétiques, tables de décisions, fiches techniques d'ajustements et d'arbitrages, etc.) a eu pour effet de faire acquérir aux cadres chargés de la mise en œuvre de l'opération une technique de gestion qu'ils ont su s'approprier et adapter aux réalités du pays
- (i) Les fiches signalétiques d'études ont permis aux cadres des structures déconcentrées de l'Education d'être initiés à l'analyse de l'organisation des enseignements et des services confiés aux enseignants et ont eu pour incidence la mise à disposition de l'administration centrale et déconcentrée d'un instrument commun de représentation objective et synthétique des conditions de fonctionnement et des choix à faire. Elles ont aussi eu pour effet d'attirer l'attention sur les difficultés particulières ou générales des établissements, comme sur les possibilités dont ils disposent pour les surmonter.
 - (ii) Le recueil des données a permis de déterminer les coûts d'encadrement pédagogique par établissement, par zone et pour l'ensemble du pays, les ressources humaines détournées de leur vocation, sous-employées, voire totalement inemployées, les possibilités de redéploiement, les créations de postes et les recrutements nécessaires à leur couverture, les évolutions statutaires envisageables, les actions de formation à conduire, les consommations indues ou les besoins incompressibles.
- (b) Quant à la qualification des enseignants, grâce à la constitution d'un vivier important utilisable pour les remplacements des enseignants devant subir leur formation dans les centres de formation continue, le redéploiement a permis d'assurer le recyclage linguistique de 1696 instituteurs restants (3 à 4 mois). Ce projet initié et mis en œuvre à la suite du rétablissement du français comme langue d'enseignement dans tous les cycles, avait causé des fermetures de classes ou l'improvisation de classes multi-niveaux par manque de remplaçants. Il en a été de même pour les 424 professeurs de collège et de lycée qui ont pu suivre des formations complémentaires (9 mois) et les 461 agronomes ou zootechniciens en reconversion.

6.2 Comme *impacts et limites du plan de communication*, on n'a pas malheureusement pu, malgré le recul du temps, évaluer de manière objective et chiffrée la portée des différentes stratégies de communication utilisées sur divers supports, ni juger d'un effet comparatif des impacts produits, car cette démarche n'était pas planifiée lors de la programmation. Les acquis enregistrés auraient pu, le cas échéant, être reconduits et amplifiés dans d'autres situations du genre ou proches.

Cependant, tous les acteurs de cette importante opération de redéploiement ont reconnu le rôle primordial joué par la composante communication qui a permis une large diffusion multimédia des informations fournies par le ministère. En outre, elle a facilité le travail sur le terrain des *"personnes-relais"* en maintenant un battage médiatique continu autour de la question.

Pour la structure chargée de la coordination des actions, en l'occurrence l'Institut National de Recherche et d'Action Pédagogique, c'était un défi majeur que de réussir une mobilisation des médias publics et privés sur une telle opération et sur une période relativement prolongée. Par l'expérience dévolue et les partenariats noués à l'occasion avec plusieurs professionnels

de la communication, le Département de l'Éducation a acquis une bonne visibilité et une image de structure ouverte au dialogue et à la négociation, toutes choses qui seraient difficiles à capitaliser dans d'autres circonstances.

Il est également difficile de hiérarchiser le degré de rentabilité des médias, en particulier à cause du fait que les audiences réelles sont impossibles à déterminer en pareil cas. Toutefois, les quelques "feed back" enregistrés au ministère ont permis de constater que les actions de communication ont été très bénéfiques dans la mesure où elles ont joué un rôle "décrispateur" à maints égards, en facilitant le processus de persuasion et favorisé la mobilisation des acteurs.

Il y a lieu aussi de noter qu'une opération systématique d'archivage des documents audio, "scripto" et audiovisuels produits n'a pas été faite, rendant du coup impossible toute évaluation a posteriori des différents messages diffusés.

7. Obstacles rencontrés et problèmes soulevés

7.1 Vu sous l'angle managérial, comme on s'y attendait, le redéploiement des personnels enseignants n'a pas manqué d'être confronté à la survenance de facteurs de risques, de rencontrer des obstacles et de soulever quelques problèmes. Il ne pouvait en être autrement, d'autant plus que, quels qu'en soient ses motifs et ses finalités, l'action a été vécue comme une véritable atteinte plus ou moins arbitraire aux droits acquis.

- (a)** La période d'effervescence politique qui s'annonçait (début de mise en place des institutions démocratiques annoncées dans la Loi Fondamentale, naissance d'une multitude de partis plus ou moins opposés à la mouvance présidentielle, élections présidentielles et législatives programmées...) laissait présager un certain nombre de risques. Ces événements politiques qui ont coïncidé avec l'année de mise en œuvre du redéploiement des personnels (année scolaire 1992-1993), ont failli entraîner de graves conséquences pour la réalisation du projet. Il a fallu faire face à deux phénomènes:
- la démotivation des acteurs du projet qui avaient tendance à le rejeter en n'en respectant ni les objectifs ni les délais;
 - l'insatisfaction des populations-cibles qui s'abritaient sous le manteau de leur appartenance politique. L'écueil était que, quelle que soit l'opinion, la mesure de redéploiement était contestée. Les redéployés se réclamant des partis politiques de la mouvance présidentielle, pensaient devoir être épargnés comme ce fut la règle sous la Première République, où bon nombre d'enseignants avaient été nommés dans les fonctions sans relation avec leur formation initiale, par népotisme, favoritisme ou par couverture politique. Ceux se réclamant des partis d'opposition y voyaient des actions de brimade de la part du pouvoir.
- (b)** A cette conjoncture politique s'ajoutaient d'autres problèmes et obstacles liés à la nature même du redéploiement des personnels, à savoir, une douloureuse rupture avec un mode de vie et une position sociale, sans doute irréguliers mais acquis souvent après des mois ou des années de démarche. Ces problèmes et obstacles étaient d'ordre psychologique, socioculturel, socio-économique et professionnel.
- (i)** La résistance au changement - obstacle d'ordre psychologique - se manifestait à divers niveaux:
- D'abord, une réticence à l'application de la mesure de la part des instituteurs ordinaires qui servaient dans le secondaire. Ces derniers avaient en effet des avantages matériels et moraux que leur redéploiement vers l'enseignement élémentaire était susceptible de leur faire perdre. Ainsi, ils se laissaient appeler "professeurs" notamment par les élèves et leurs parents et au plan social, ils jouissaient du prestige dont jouissent les professeurs. Ils bénéficiaient aussi au point de vue salaire des avantages liés aux fonctions qu'ils occupaient dans le secondaire, et quand ils étaient

- chargés de cours, de l'indemnité de cycle à laquelle avait droit tout enseignant dispensant des cours dans un cycle qui n'était pas le sien.
- Ensuite, une revendication de maintien à leur niveau de responsabilité de tous ceux qui occupaient des fonctions administratives, ou dans leur zone d'origine (préfecture ou région) pour les agents en excédent.
 - Enfin, ils estimaient unanimement qu'on leur faisait un grand tort en les obligeant à refaire leur vie avec les tout petits qu'ils n'avaient jamais connus ou qu'ils ne connaissaient plus après 10, 15 parfois 20 ans de vie avec les adolescents.
- (ii) Les revendications d'accès aux formations dites "*spécialisantes*" constituaient des obstacles d'ordre juridico-social. En effet, certains instituteurs chargés de cours de français et de mathématiques en collège qui avaient bénéficié de formation de perfectionnement² en 1989-1993, échappaient au redéploiement vertical. Ce faisant, tous les instituteurs reversés au primaire, ont revendiqué alors l'extension de ce programme de perfectionnement à leur discipline.
- (iii) Les problèmes d'ordre socioculturel, socio-économique et professionnel, résidaient dans:
- Premièrement, le manque de confiance en la formation des enseignantes et surtout dans leur manque de disponibilité - leur temps étant particulièrement consacré à la famille. Cette opinion était fortement ancrée dans la mentalité des populations. Le changement de la situation d'inemployées ou de confinées dans des fonctions subalternes en état d'utilisation à plein temps de ces femmes avait pour conséquence les mutations vers les zones rurales d'enseignants masculins réputés "*chevronnés*" précédemment en poste dans les centres urbains. Ceci était perçu par les parents d'élèves comme un risque de baisse de niveau pour leurs enfants.
 - Deuxièmement, les enseignants vacataires diplômés de l'enseignement supérieur, servant dans le secondaire, en attente d'un engagement à la Fonction Publique, ont mal vécu leur exclusion des mesures d'accompagnement du redéploiement.
 - Troisièmement, l'impossibilité de mettre en route des formations de reconversion de type bivalente ou pluridisciplinaire a été un frein à l'atteinte de l'objectif de formation d'un nouveau type de professeurs de collège et de lycée tel que défini par les dispositions du nouveau statut particulier des personnels de l'enseignement pré-universitaire.
 - Quatrièmement, le défaut de dégagement en temps opportun par le Ministère des Finances, des moyens permettant de prendre effectivement en charge les déplacements des personnes mutées, a été présenté comme alibi par maints enseignants ne voulant pas rejoindre leur nouveau poste.
 - Cinquièmement, la connaissance insuffisante de la situation matrimoniale des enseignants et des enseignantes a eu pour effet la séparation de nombreux conjoints après la publication des actes, notamment en ce qui concerne les enseignants ou enseignantes mariés à des conjoints fonctionnaires.
 - Sixièmement, l'absence de mise à jour du fichier de gestion administrative au niveau de la Fonction Publique ne permettait pas au Ministère des Finances de procéder au transfert des salaires à temps sur les nouveaux lieux d'affectation.
 - Finalement, la maîtrise incomplète par certaines autorités scolaires des données caractéristiques du système éducatif de leur zone a joué

² Projet de perfectionnement et de remise à niveau des professeurs de collège connu sous le nom de CPL2.

négalement sur l'appréhension rapide des conséquences des mises en relation des données recueillies, notamment en ce qui concerne l'effectif prévisionnel et le nombre de salles de classes en construction, l'excédent et le déficit en nombre d'enseignants et le nombre d'instituteurs à redéployer vers le primaire par rapport aux besoins en nouveaux maîtres.

7.2 La mise en œuvre du plan de communication sur le redéploiement des enseignants, innovation, qui plus est, hautement délicate, a connu également des difficultés liées en tout premier lieu au choix des méthodes de persuasion des cibles et à la crédibilité de l'ensemble des relais, surtout dans le cas de la communication interpersonnelle.

En effet, certaines autorités locales et des cadres de l'administration scolaire ne bénéficiaient pas toujours de la confiance des intéressés, ce qui constituait un obstacle de taille. Mais dans certaines localités, notamment en Moyenne Guinée où les populations avaient consenti de gros efforts en matière de participation communautaire, en construisant des écoles et restées longtemps sans maîtres à cause du gel de recrutement imposé par l'ajustement structurel, des associations de ressortissants de ces localités dans les grandes villes ont bien compris le gain à tirer de l'opération, et ont décidé de joindre leurs efforts à ceux de l'Etat pour aplanir les réticences de tous ordres.

Il est peut être utile de signaler là que l'un des facteurs de réticence était lié au fait que certains enseignants concernés par le redéploiement s'étaient "*notabilisés*" dans leur localité et y disposaient assez souvent de domaines agricoles, d'élevages ou d'autres activités génératrices de revenus. En outre, ils étaient le référentiel pour tout problème ou toute activité d'ordre politique ou culturel. Ils voyaient donc leur déplacement comme une espèce de retour à la case départ avec la perte de ces acquis. C'est ainsi que la contribution inattendue des associations de ressortissants des localités d'accueil qui n'ont pas hésité à tendre la main vers les enseignants redéployés chez elles, a pu sécuriser les enseignants concernés et les convaincre de partir.

Il est à signaler que les moyens financiers octroyés pour l'exécution de la composante communication n'ont pas permis de réaliser équitablement l'ensemble des activités dans les différentes régions du pays. A l'époque, par exemple, seules deux stations régionales de la radio rurale (Labé et Kankan) étaient opérationnelles, contre quatre aujourd'hui. D'où un problème d'accessibilité médiatique au moment où la radio et la télévision nationales ne couvraient qu'à peine un peu plus de la moitié du territoire national. Les mesures compensatoires reposaient alors sur les actions de proximité qui, du coup aussi, nécessitaient plus de présence physique avec des coûts induits plus importants.

8. Leçons découlant de l'exercice de redéploiement

8.1- Les leçons tirées de l'opération indiquent que la planification de l'opération était appropriée à la nature de l'action si l'on se réfère à l'efficacité et à l'efficience enregistrées. Les changements majeurs dans la stratégie survenus au cours de l'opération, étaient liés au mode de définition de la politique et de la mise en œuvre de l'opération qui avaient privilégié l'approche participative et consensuelle. Les objectifs assignés à l'opération sont demeurés les mêmes pendant toute la durée de l'opération et ont été largement atteints. En plus des résultats chiffrés, l'opération a réellement profité aux groupes-cibles, si l'on en juge par leur engouement manifeste pour les formations complémentaires, leur satisfaction d'avoir acquis un véritable statut professionnel reconnu par l'ensemble de la communauté.

8.2- D'autres leçons tirées de l'opération indiquent que:

- (a) La faiblesse du coût de l'opération a été rendue possible par l'adéquation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de la réforme aux possibilités nationales (frais

- de mission et de déplacement), au non recours à l'appui d'une assistance technique autre que celle en poste et à la brièveté des délais de mise en œuvre (12 mois).
- (b) La mise en œuvre de l'opération par approche participative a facilité l'adhésion des bénéficiaires, à savoir les parents d'élèves et les communautés. Cette approche a permis de faire contrepoids aux protestations et surtout de favoriser l'insertion et l'installation matérielle des personnes redéployées.
 - (c) L'efficacité d'une telle opération à caractère purement national a été optimale en raison du soutien administratif total et de l'investissement personnel permanent des acteurs du système. L'ardent désir de réussir qui animait ces cadres et leur capacité d'adaptation au contexte socioculturel de la technique proposée, ont permis d'aboutir à de bons résultats sans investissement important.
 - (d) L'évaluation préalable des compétences nationales ainsi que le renforcement de la capacité des cadres chargés de l'exécution du programme, par leur formation aux techniques de l'opération avant la phase de mise en œuvre effective, auraient mérité d'être pris en compte dans la planification du programme. Ceci aurait eu pour avantage l'acquisition par ces cadres, de compétence nécessaire pour la conduite des actions, une bonne compréhension des directives, une meilleure maîtrise des objectifs, des stratégies et des actions. Les longues hésitations observées de leur part auraient pu ainsi être évitées.

9. Continuité et pérennisation de l'opération

Au cours des sept années écoulées et dans le souci de pérenniser les acquis du redéploiement, un système de gestion des emplois et des postes a été mis en place.

Les objectifs poursuivis dans le cadre de la mise en place du système de gestion des emplois et des postes, visent à:

- (i) Concevoir puis mettre en œuvre une politique de personnel enseignant définissant de nouveaux systèmes de recrutement et de gestion des enseignants notamment en ce qui concerne les nouveaux enseignants contractuels, pour lesquels il sera identifié les bases juridiques saines qui leur sont applicables (droit ad hoc ou droit commun du travail), étant entendu que contrairement à ce qui était prévu au départ, ces contractuels ne constituent plus un phénomène contingent et temporaire.
- (ii) Améliorer la mise en cohérence des formations initiales et continues de toutes les catégories du personnel, des flux d'entrée et de sortie, et des emplois.
- (iii) Renforcer le service de gestion du personnel afin qu'il soit capable
 - de centraliser l'information juridique et sociale concernant les agents et de mettre à la disposition des services déconcentrés un cadrage prévisionnel des emplois leur permettant de préparer l'implantation des postes correspondants;
 - d'assurer une meilleure transparence et une plus grande fermeté dans la gestion individuelle et collective des personnels, en constituant par cycle d'enseignement et pour chaque structure déconcentrée, une fiche de délégation d'emplois servant à arrêter le nombre et le type d'emplois ouverts;
 - de connaître parfaitement le "coût" en emplois budgétaires du système éducatif ainsi que leur répartition entre les établissements et services, en vue d'une utilisation optimale;
 - de prévoir les vacances de postes et d'en tirer les conséquences en matière de gestion des personnels et de recrutement;
 - de réorganiser le mouvement annuel des agents de sorte que leur intérêt personnel rejoigne celui du service.

10. Conclusion

Comme on a pu le remarquer, le redéploiement du personnel a été la mesure d'ajustement indispensable à l'expansion du système éducatif guinéen (au sein duquel la gestion des ressources humaines était devenue une question cruciale). En effet, sans cette mesure les actions relatives à l'économie et à l'organisation du système éducatif n'auraient pu être mises en œuvre de façon optimale. L'opération de redéploiement a eu pour principal résultat le rétablissement du fonctionnement normal des structures de gestion des ressources humaines et ses impacts positifs se sont mesurés concrètement par un nouvel engouement en faveur de l'école, une forte demande de scolarisation, une participation communautaire accrue, la recherche de la qualité du système éducatif de plus en plus "*conscientisée*" tant au niveau des cadres que des enseignants eux-mêmes.

La complexité de l'opération pourrait laisser croire que la gestion d'un redéploiement des personnels enseignants ne peut être qu'un exercice périlleux, plein d'incertitudes et d'aléas.

L'expérience guinéenne telle que décrite, montre que la réussite d'une telle opération est cependant possible si l'on parvient d'une part à maîtriser ses tenants et ses aboutissants, et d'autre part à prévoir et gérer les risques.