



## 2<sup>ème</sup> édition Colloque International « Les sciences de l'éducation : apports, enjeux, réflexion dans les champs de l'éducation et la formation » 27-28 Juin 2024 à l'université catholique d'Afrique Centrale (UCAC) Nkolbisson

Organisé par l'association internationale des enseignants et enseignants chercheurs en sciences de l'éducation (AIEECSE)

### Analyse systémique du contenu du colloque

Richard Charron,  
Professeur associé, Direction de la formation à distance  
Université Senghor  
Administrateur ÉduGestion  
richard.charron@edugestion.org

#### 1. INTRODUCTION

L'Association internationale ÉduGestion et des membres de son association nationale au Cameroun ont contribué au contenu du colloque en titre, avec une présentation intitulée **Professionalisation, formation initiale et formation continue des gestionnaires des systèmes éducatifs en vue de la réussite scolaire**. Le document de présentation a été rédigé, sur le plan international, par Richard CHARRON, et au niveau camerounais par Jacques Étienne BOOG, Fergus NTOKE EPIE, Rosette MONGO et Joseph VOUFO. L'intervention présentielle a été assurée par Madame MONGO.

Le colloque a inclus plus de 100 interventions, portant sur les sciences de l'éducation, proposées par des chercheurs universitaires provenant d'un grand nombre de pays d'Afrique francophone.

Notre analyse porte sur le contenu de ces interventions, en relation avec deux critères : la gestion des systèmes éducatifs et la vision systémique.

#### 2. CRITÈRES D'ANALYSE SYSTÉMIQUE

##### 2.1 Importance de la gestion dans la réussite éducative

*La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays,*

*particulièrement en contexte de manque de ressources. Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion. (CONFEMEN, Pour une nouvelle dynamique de la gestion des systèmes éducatifs, 2006)*

Cette constatation de la Conférence des ministres de l'Éducation des pays et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN) est répercutée par tous les intervenants internationaux en Éducation (Agence de coopération culturelle et technique, 1992), (UNESCO, 1993), (DELORS, 1996), (ADEA, 2003), (IIPE, 2000), (OIF, 2004), (UNESCO, 2005) (World Bank, 2005), (World Bank, 2006), (ADEA, 2006), (CONFEMEN, 2006), (UNESCO, 2007), (CHARRON, 2008), (OCDE, 2009), (UNESCO, 2016) (UNESCO, 2022), (IICBA-UNESCO, 2023), (GPE, 2024).

Compte tenu de l'importance accordée à la qualité de la gestion<sup>1</sup> des systèmes éducatifs, il serait attendu que la communauté internationale consacre une partie importante de ses activités et de ses ressources à l'amélioration de ce secteur névralgique. Les « sciences de l'éducation » devraient inclure la gestion. Nous vérifierons bientôt si cette science de l'éducation a fait l'objet d'échanges à ce sujet.

## **2.2 Nécessité d'une vision systémique pour améliorer le système**

*La réforme de l'éducation ne peut pas être fragmentaire; elle doit être systémique. (Banque mondiale, 2020, p. 8).*

La systémique a démontré, avec (ACKOFF, 1999), (SENGE, 2016) et (ROSNAY, 1975), qu'un changement ne peut se maintenir s'il n'est pas intégré expressément dans le fonctionnement du système. Modifier un seul élément du système ne permet qu'exceptionnellement de modifier l'ensemble. Il est donc préférable d'adopter, en complémentarité avec la démarche scientifique traditionnelle, mieux adaptée aux environnements statiques, une démarche systémique, qui intervient sur une variété d'éléments dynamiques en vue d'assurer leur convergence vers le changement proposé.

## **3. INTERVENTIONS SUR LA GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS**

Le colloque de l' AIEECSE est structuré en sept axes thématiques :

- Axe 1 : Formation des enseignants, insertion professionnelle et travail enseignant
- Axe 2 : Systèmes éducatifs, politiques éducatives et inégalités sociales et scolaires
- Axe 3 : Pédagogie, didactique et évaluation des apprentissages
- Axe 4 : TIC, difficulté, abandon scolaire et éducation inclusive.
- Axe 5 : Processus enseignement-apprentissage et motivation scolaire

---

<sup>1</sup> La gestion scolaire se définit comme l'exercice de l'autorité politique, économique, administrative et pédagogique dans le cadre de la gouvernance de l'école. Elle est également l'ensemble des activités qui font le lien entre la sphère des politiques éducatives et celle des résultats obtenus, entre les ressources et les acquisitions scolaires. La gestion scolaire se situe à différents niveaux du système éducatif, depuis l'administration centrale jusqu'à l'établissement scolaire, en passant par les échelons intermédiaires. Elle intègre l'ensemble des questions relatives au pilotage du système éducatif, à sa gestion administrative et pédagogique ainsi qu'à son évaluation. (CONFEMEN, 2006, p. 12)

- Axe 6 : Professionnalisation, réflexivité, formation professionnelle et formation continue
- Axe 7 : L'école vecteur de changement, relation école-famille et organismes communautaires

L'axe 2 mentionne les systèmes politiques, sans adresser la question de sa gestion d'ensemble. Des défis relatifs à cette gestion sont mentionnés : politiques, inégalités sociales et scolaires. Mais il est difficile d'identifier des interventions portant sur l'ensemble du système, avec une vision systémique.

Pour avoir une vue d'ensemble du contenu des interventions, nous avons demandé à Google NotebookLM (qui permet d'appliquer l'intelligence artificielle à des documents de recherche) d'identifier les principaux thèmes abordés lors du colloque.

Les principaux thèmes abordés dans ces résumés sont :

- **L'éducation inclusive**, notamment les défis de la scolarisation des élèves handicapés, le rôle de l'éducation spécialisée, et l'importance de l'implication des parents.
- **La formation des enseignants**, y compris la formation initiale, la formation continue, le développement professionnel, et l'impact des nouvelles technologies sur les pratiques pédagogiques.
- **L'impact des facteurs sociaux et familiaux sur la réussite scolaire**, tels que le rôle des parents, l'influence de l'estime de soi, et les effets de la structure familiale.
- **L'importance de l'orientation scolaire et professionnelle**, en particulier pour les filles dans les filières scientifiques.
- **Les défis de l'enseignement et de l'apprentissage des langues**, incluant l'enseignement du français langue étrangère et l'impact des langues maternelles sur l'apprentissage.
- **L'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'éducation**, et l'impact de l'intelligence artificielle sur l'évaluation.
- **L'analyse des politiques éducatives**, notamment les politiques d'inclusion et les réformes curriculaires.

D'autres thèmes sont également abordés, tels que l'histoire orale, les sources orales, la philosophie de l'éducation, la pédagogie initiatique africaine, l'autorité pédagogique, les émotions des enseignants, les difficultés d'apprentissage des mathématiques, et l'importance des activités pratiques dans l'enseignement.

Synthèse des résumés des présentations élaborée par l'intelligence artificielle NotebookLM de Google

Malgré que la qualité de la gestion soit reconnue comme l'un des principaux facteurs de la réussite éducative, on constate l'absence de cet axe thématique dans le colloque.

Trois interventions ont porté sur les leaders éducatifs :

1. **Professionnalisation, formation initiale et formation continue des gestionnaires des systèmes éducatifs en vue de la réussite scolaire** – ÉduGestion internationale et ÉduGestion Cameroun

2. **La gestion des établissements scolaires au Niger : étude sur les législations institutionnelles et les facteurs de dysfonctionnement dans l'enseignement secondaire-** Seini Moussa Ecole Normale Supérieure, Niger
3. **Certains atouts du leadership des chefs d'établissement d'enseignement secondaire camerounais** - Mélissa Villella, Bernard Dadié Mache, Hervé Djiofack - Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue & Université d'Ottawa, CY Cergy Paris Université (Laboratoire Bonheurs) & Université Evangélique du Cameroun, Université de Montréal - Canada, France.

En somme, 3% des interventions portent sur la gestion, notamment au niveau local. C'est une constante dans la majorité des colloques nationaux et internationaux en Afrique francophone. La pédagogie et l'enseignement occupent la presque totalité des réflexions universitaires.

Si l'on adopte une vision plus large, on constate, comme l'a fait la présentation d'ÉduGestion, que peu de programmes universitaires sont consacrés à la gestion des systèmes éducatifs, comme en font foi une étude du RACESE (Réseau africain des chercheurs et enseignants-chercheurs en sciences de l'éducation) et l'analyse des programmes universitaires accrédités par le CAMES.

N°	Diplôme	Durée de la formation	Statut	Université
1	Master en Sciences de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
2	Master en Management de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
3	Master en Évaluation des Politiques Éducatives	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
4	Master en Économie de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
5	Master en Sociologie de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
6	Master en Philosophie de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
7	Master en Psychologie de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
8	Master en Technologie Éducative	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
9	Master en Apprentissages et Enseignements	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
10	Master en Éducation Interculturelle	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
11	Master en Pédagogie des Changements	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
12	Master en Éducation et Numérique	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
13	Master en Communication (Pédagogie)	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
14	Master en Management de l'Éducation	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
15	Master en Éducation (Formation)	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
16	Master en Psychopédagogie et Apprentissages	2 ans	Public	Université de Yaoundé I
17	Master en Technologies Éducatives	2 ans	Public	Université de Yaoundé I



Le CAMES (CAMES, 2024) identifie très peu de programmes spécifiques à la gestion des systèmes éducatifs, et la cartographie du RACESE (RACESE, 2024), démontre que, selon les réponses partielles reçues à ce jour, le management ou la gestion de l'éducation ne représente que 3,7% des programmes en sciences de l'éducation.

Ce qui résulte, en Francophonie africaine, en un manque de spécialistes en gestion éducative. Par ailleurs, cette difficulté s'amplifie par le manque d'utilisation des expertises déjà présentes dans les systèmes éducatifs, comme les 300 alumnis du Master II en Gestion des systèmes éducatifs offert à distance par l'Université Senghor.

#### 4. VISION SYSTÉMIQUE

La systémique nous a appris que la modification d'un seul élément d'un système ne produit pas habituellement un changement durable. Les améliorations systémiques exigent des interventions concertées sur plusieurs éléments du système, impliquant des interactions entre une variété d'acteurs.

Si l'on analyse les mots clés cités par les auteurs des interventions au colloque, on identifie 287 de ces mots clés. Peu d'entre eux apparaissent dans plusieurs recherches, et 220 n'y apparaissent qu'une fois. Les mots clés suivants apparaissent plus d'une fois :

- X 10 formation
- X 6 apprentissage
- × 5 didactique, éducation, scolaire
- × 4 langue, professionnelle, compétences, Éducation inclusive, éducatif, pédagogique, Cameroun,
- × 3 soi, choix, série, inclusion, école, Université, orientation, Système, filles
- × 2 Estime, adolescence, développement, motivation, pédagogique, pratique, SND, scolaires, communication, Intelligence, artificielle, famille, Joseph, KI, ZERBO, abandon, Autisme, TSA, Inclusion, handicap, Handicap, élèves, technologie, information, enseignement, équité, élève, Enseignement, savoir, SVTEEB, numérique, Zone, numériques, performance, apprentissages, critique, éducatives, éducative, scolarisation, stratégies, sociales, pratiques

Un nuage de mots élaboré à partir de ces mots clés démontre la variété des sujets traités.



Si l'on adopte une approche systémique, qui considère que les éléments, ressources et interactions d'un système devraient être orientées vers l'atteinte de sa finalité, les interventions visant la réussite éducative peuvent être évaluées comme les plus importantes. Dans la liste des facteurs visés par les interventions, l'analyse identifie l'estime de soi, du choix de série, de l'abandon scolaire, des difficultés scolaires, du redoublement, du rôle de la famille et de l'influence des pairs.

Or, dès 2003, les recherches de l'Association pour le développement de l'Éducation en Afrique (ADEA, 2003) ont souligné l'importance de la gestion dans la réussite éducative.

*Le défi financier posé par les objectifs de l'EPT est considérable et impose une réallocation efficace des ressources en direction des intrants réputés renforcer l'apprentissage à un coût abordable. Les chercheurs ont étudié les facteurs scolaires et non scolaires ayant un impact sur l'apprentissage des élèves:*

- le niveau de formation des enseignants ;
- la formation continue des enseignants ;
- la disponibilité d'un manuel par élève ;
- les systèmes à double vacation et l'enseignement multigrades ;



- le genre des maîtres ;
- la taille des classes ;
- les repas distribués à l'école ;
- la formation préscolaire ;
- le temps consacré à l'apprentissage ;
- le redoublement .

***Tous ces facteurs n'ont pourtant qu'un pouvoir explicatif limité (10 à 15 pourcent de la variation totale), le reste étant probablement lié à l'utilisation des ressources.***

La gestion – notamment des ressources – n'est pas mentionnée dans les mots clés ou les synthèses des interventions. Cette réalité s'explique en partie par le fait que les auteurs sont des enseignants universitaires, qui se concentrent sur l'enseignement plutôt que sur l'apprentissage ou sur le fonctionnement global du système.

Certaines interventions se préoccupent de thèmes plus transversaux, comme l'inclusion, l'équité, l'égalité, l'utilisation des technologies, etc. Il serait intéressant de vérifier si ces sujets sont abordés sous une approche systémique, en explorant les interventions diversifiées nécessaires pour promouvoir l'implantation de ces orientations dans l'ensemble du système. Et mettre en place des études longitudinales pour vérifier l'impact des interventions de gestion sur la qualité de l'éducation en comparaison des interventions qui n'incluent pas une approche systémique.

## **5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

### **5.1 Recherche sur la gestion de l'éducation**

En Afrique francophone, la recherche en gestion des systèmes éducatifs est déficitaire. Les universités et les organisations internationales s'en préoccupent peu. Si l'on souhaite, comme beaucoup d'intervenants nationaux et internationaux, améliorer le fonctionnement général du système, il serait impératif de se consacrer davantage à l'amélioration de sa gestion, qui constitue l'un des éléments susceptibles d'affecter l'ensemble du fonctionnement à cause de sa position stratégique et multifonctionnelle.

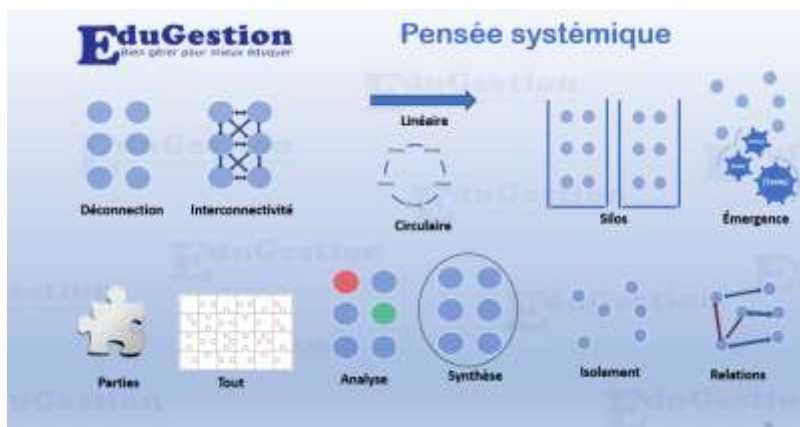
Il serait souhaitable, dans tous les colloques universitaires visant l'Éducation pour Tous, d'inclure un axe thématique dédié à la gestion des systèmes éducatifs pour encourager les discussions et recherches sur ce sujet crucial.

Il faudrait également encourager les universités à développer et offrir plus de programmes visant la gestion des systèmes éducatifs et fournir des subventions spécifiques pour la recherche dans ce domaine.

L'amélioration de la gestion des systèmes éducatifs n'est pas une entreprise individuelle. En plus de favoriser les partenariats entre les institutions africaines et des organisations internationales spécialisées dans la gestion éducative, les gestionnaires eux-mêmes devraient contribuer au développement de leur profession dans le cadre d'associations professionnelles facilitant l'apprentissage mutuel. C'est entre autres l'ambition du réseau international ÉduGestion.

### **5.2 Recherches scientifiques enrichies par une vision systémique**

Les recherches universitaires, fondées en majorité sur l'approche scientifique, doivent être enrichies d'une vision systémique si elles ambitionnent promouvoir des améliorations durables dans la réussite éducative. Voici quelques caractéristiques de cette pensée systémique



La pensée systémique se distingue de la pensée traditionnelle selon les contrastes suivants.

- Au lieu de déconnecter un élément pour l'analyser, la pensée systémique observe l'interactivité des parties pour comprendre leur fonctionnement.
- Plutôt qu'une vision linéaire, où les causes sont perçues comme passant nécessairement de A à B à C, on adopte une vision circulaire, où les causes et les effets s'influencent mutuellement.
- Le confinement des connaissances en silos isolés est remplacé par l'interaction des savoirs, qui provoque l'émergence de nouvelles propriétés et de nouvelles compréhensions.
- Dans la pensée systémique, on ne se concentre pas sur les parties, mais sur le tout et sur les interactions des parties avec le tout.
- L'analyse est complétée par une attention à la synthèse, à la vision globale du fonctionnement de l'organisation.
- On passe éventuellement d'un isolement des parties à une l'observation des relations entre tous les éléments du système qui illustrent ses dynamiques.

Cette approche, en complémentarité avec la vision scientifique, permettrait d'orienter les recherches vers l'atteinte de la finalité du système plutôt que sur des éléments isolés et réductionnistes.

### 5.3 Colloques ou rencontres internationales sur la gestion de l'éducation, avec des gestionnaires

Dans la plupart des cas, les colloques ou rencontres organisées par les universités ou les organisations internationales portent, comme le colloque à l'étude, sur les « champs de l'enseignement et la formation ». Puisque la majorité des chercheurs sont des enseignants, il est normal que leur attention se concentre sur les dimensions pédagogiques et les conditions d'exercice de la profession enseignante.

L'évolution actuelle du paradigme des systèmes d'enseignement vers la vision des systèmes d'apprentissage exige une considération accrue des autres facteurs de réussite éducative, comme la gestion du système.

A notre connaissance, aucune rencontre internationale sur la gestion des systèmes éducatifs n'a été organisée en Afrique francophone par l'OIF, la CONFEMEN, l'UNESCO, la Banque Mondiale, le GPE-KIX, l'IICBA ou l'ADEA depuis les Assises francophones de la gestion scolaire en 2006.

Toutes ces organisations internationales – et la majorité des systèmes éducatifs nationaux – affirment l'importance de la qualité de la gestion, mais les actions concrètes dans ce domaine sont rares. Beaucoup d'activités visent le niveau central, mais, comme le constate l'UNESCO,

*Le domaine le plus souvent négligé en matière de politique éducative est sans doute la sélection et la formation des responsables éducatifs au niveau de l'école et du district, **ceux qui sont les mieux à même de concrétiser la vision du gouvernement et de faire progresser l'acquisition des apprentissages fondamentaux.***

*UNESCO Né.e pour apprendre (2022)*

Comme vient de le rappeler le GPE, un leadership systémique est nécessaire, partagé entre tous les niveaux hiérarchiques du système

*En favorisant une culture du leadership partagé, les systèmes éducatifs peuvent gagner en résilience et en efficacité en répondant aux divers besoins de tous les apprenants.*

*Les leaders de haut niveau offrent la vision et le plaidoyer nécessaires pour amorcer le changement, et les leaders de niveau intermédiaire veillent à la mise en œuvre et la durabilité des réformes, tandis que les leaders au niveau des établissements relèvent les difficultés complexes qui se présentent dans le contexte quotidien de l'apprentissage.*

*Pour mener à bien la transformation du système, l'effet combiné de leurs actions est essentiel, de même que la volonté de munir ces différents leaders des moyens et des ressources qui permettront d'atteindre les objectifs de la réforme. (GPE, 2024)*

C'est ce leadership partagé et systémique qui devrait préoccuper davantage la communauté internationale et la recherche universitaire si elle souhaite régler la crise actuelle des apprentissages fondamentaux.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

ACKOFF, R. (1999). *Ackoff's Best. His Classic Writings on Management*. Toronto: John Wiley & Sons.

ADEA. (2003). Document de discussion : Le défi de l'apprentissage : améliorer la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne. *Biennale de l'ADEA*. Grand-Baie, Maurice: Association pour le développement de l'éducation en Afrique.

ADEA. (2006). Allocution de Monsieur Mamadou NDOYE, Secrétaire exécutif de l'ADEA. *Actes de la 52ème session ministérielle de la CONFEMEN*. Niamey: CONFEMEN.



- Agence de coopération culturelle et technique. (1992). Actes. *Conférence des ministres de l'Éducation de l'ensemble des pays ayant en commun l'usage du français*. Montréal: ACCT.
- CHARRON, R. (2008). La contribution du chef d'établissement à l'amélioration de l'éducation post-primaire en Afrique. *Biennale de l'Éducation*. Maputo, Mozambique: Association pour le développement de l'Éducation en Afrique (ADEA). Consulté le 08 22, 2023, sur [https://www.academia.edu/63444040/CHARRON\\_Richard\\_Contribution\\_directeurs\\_education\\_Afrique](https://www.academia.edu/63444040/CHARRON_Richard_Contribution_directeurs_education_Afrique)
- CONFEMEN. (2006). Mémoire et cadre d'action sur la gestion scolaire. *Actes de la 52ème session ministérielle de la CONFEMEN*. Niamey. Consulté le 08 12, 2023, sur [https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2022/07/acte\\_52session.pdf](https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2022/07/acte_52session.pdf)
- CONFEMEN. (2006). *Pour une nouvelle dynamique de la gestion des systèmes éducatifs*. Consulté le 08 12, 2023, sur <https://www.confemen.org/wp-content/uploads/2022/07/DYNAMIQUE.pdf>
- DELORS, J. (1996). *L'Éducation : un trésor est caché dedans. Rapport de la Commission internationale sur l'Éducation au XXIe siècle*. Paris: UNESCO.
- GPE. (2024, 06 28). *De l'importance du leadership collectif : susciter la transformation dans l'ensemble des systèmes éducatifs*. Récupéré sur <https://www.globalpartnership.org/fr>: <https://www.globalpartnership.org/fr/blog/de-limportance-du-leadership-collectif-susciter-la-transformation-dans-lensemble-des-systemes>
- IICBA-UNESCO. (2023). *Investing in Teachers and School Leaders : professional Standards and Competencies*. Addis Ababa, Ethiopia: UNESCO.
- IIEP. (2000, Octobre-décembre). Améliorer la gestion des écoles : une promesse et un défi. (Institut international Planification de l'éducation, Éd.) *La lettre d'information de l'IIEP*.
- IIEP. (2020, 06 2). *Pour un leadership efficace des ministères de l'Éducation en temps de crise*. Consulté le 07 05, 2023, sur IIEP/UNESCO: <https://www.iiep.unesco.org/fr/pour-un-leadership-efficace-des-ministeres-de-leducation-en-temps-de-crise-13430>
- IIEP/UNESCO. (2023, 06 26). *Appui au pilotage de la qualité de l'éducation*. Récupéré sur <https://dakar.iiep.unesco.org/>: <https://dakar.iiep.unesco.org/actualites/pilotage-de-la-qualite-de-leducation-une-serie-de-webinaires-de-partage-des-resultats>
- IIEP-UNESCO. (2022). *Ce n'est pas moi, c'est le système : Cadre pour l'analyse des compétences de planification et de gestion*. Consulté le 06 07, 2024, sur <https://www.iiep.unesco.org/fr/publication/ce-nest-pas-moi-cest-le-systeme-cadre-pour-lanalyse-des-capacites-de-planification-et-de>
- OCDE. (2009). *Améliorer la direction des établissements scolaires (Volume 1 et 2)*. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) .  
doi:<https://doi.org/10.1787/9789264044739-fr>

- OIF. (2004). *Cadres stratégique décennal de la Francophonie*. Organisation internationale de la Francophonie.
- ROSNAY, J. (1975). *Le macroscopie. Vers une vision globale*. Éditions du Seuil, Version Kindle.
- UNESCO. (1993). *L'action mondiale pour l'éducation : une meilleure éducation aujourd'hui, demain un monde meilleur*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2005). *Éducation pour Tous - Rapport mondial de suivi 2005*. UNESCO.
- UNESCO. (2007). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements scolaires dans l'enseignement secondaire*. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2016). *Mener un meilleur apprentissage : la direction des écoles et la qualité dans le cadre de l'Agenda Éducatif 2030 - Résumé*. UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Née pour apprendre*. Consulté le 08 10, 2023, sur <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384765>
- World Bank. (2005). *Recruiting, Retaining and Retraining Secondary School Teachers and Principals in Sub-Saharan Africa*. Washington, D.C., USA: World Bank.
- World Bank. (2006). *Governance, Management and Accountability in Secondary Education in Sub-Saharan Africa (SEIA)*. Washington, D.C., USA: World Bank.