Royaume du Cambodge

Nation Religion Roi

Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse des Sports

Politique Enseignante

2026

Préface

Le Gouvernement royal du Cambodge s'est engagé dans une transformation nationale ambitieuse, s'efforçant d'atteindre le statut de pays à revenu élevé d'ici 2050. La réalisation de cette vision repose sur un capital humain compétent, en bonne santé, résilient et compétitif pour soutenir une prospérité à long terme. Les enseignants sont les catalyseurs centraux de la transformation sociale, garantissant un apprentissage inclusif et de qualité pour tous, conformément aux Objectifs de développement durable.

Cette politique enseignante a été mise à jour en s'appuyant sur les réalisations passées et s'aligne sur les orientations générales de la politique enseignante de 2013 ainsi que sur les cadres stratégiques de recrutement, de déploiement, de rétention et de développement des enseignants. L'objectif est d'assurer que les bons enseignants, dotés des bonnes compétences, se trouvent aux bons endroits, travaillant au sein d'un système éducatif bien gouverné et bénéficiant d'un apprentissage professionnel continu tout au long de la vie.

Cette politique consolide les efforts existants visant à renforcer la profession enseignante, tout en posant une base durable pour les futures réformes du secteur. Sa mise en œuvre effective nécessitera un leadership soutenu, un financement adéquat et une étroite collaboration entre le gouvernement, les établissements scolaires, les institutions de formation des enseignants (IFEs), les partenaires et les communautés.

Le Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports (MEJS) invite vivement l'ensemble des institutions concernées, des partenaires au développement, du secteur privé, des communautés et des autres parties prenantes à participer activement à la diffusion et au succès de cette politique enseignante actualisée.

Phnom Penh, le 23 septembre 2026

Dr. HANG CHUON NARON
Vice-Premier Ministre
Ministre de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports

Table des matières

Préface i
Liste des abréviations et acronymes iii
1. Introduction 1
2. Vision 2
3. Objectifs 2
4. Principes 3
5. Stratégies 6
Stratégie 1: Garantir un accès équitable à des enseignants qualifiés et de qualité dans chaque école 6
Sous-stratégie 1.1: Recrutement dans la profession 6
Sous-stratégie 1.2: Déploiement et rétention 7
Stratégie 2 : Soutenir un enseignement équitable et efficace grâce à une formation initiale, une intégration professionnelle et un développement professionnel continu de haute qualité 8
Sous-stratégie 2.1: Formation initiale des enseignants (FIE) 8
Sous-stratégie 2.2: Orientation et soutien des nouveaux enseignant(e)s 9
Sous-stratégie 2.3: Développement professionnel continu (DPC) et progression de carrière 10
Stratégie 3: Renforcer un leadership axé sur l'apprentissage ainsi qu'une gestion équitable et guidée par les données des enseignants 11
Sous-stratégie 3.1: Un leadership au service de l'apprentissage 11
Sous-stratégie 3.2: Gestion équitable des enseignants et responsabilité professionnelle 11
Sous-stratégie 3.3: Données intégrées et transparence pour la prise de décision 12
Stratégie 4 : Offrir des conditions de travail motivantes et dignes, associées à des perspectives de carrière évolutives pour retenir les talents 13
Sous-stratégie 4.1: Incitations ciblées et avantages pour les zones et disciplines difficiles à pourvoir 14
Sous-stratégie 4.2: Charge de travail, soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, et bien-être 14
Strategie 5: Institutionnaliser un dialogue social inclusif et significatif ainsi que la participation communautaire pour consolider l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives 15
Sous-stratégie 5.1: Engagement des enseignants dans la conception, la mise en œuvre et la révision des politiques 15
Sous-stratégie 5.2: Participation communautaire et responsabilisation sociale 16
6. Dispositions de mise en œuvre 17

Liste des abréviations et acronymes

Acronyme	Définition
CAC	Comité d'accréditation du Cambodge
IA	Intelligence artificielle
CAP	Communauté(s) d'apprentissage professionnel
CPDMIS	Système d'information sur la gestion du développement professionnel continu
DGTED	Direction générale de la formation des enseignants et du développement
DPC	Développement professionnel continu
EFMS	Système de gestion financière de l'éducation
EMIS	Système d'information sur la gestion de l'éducation
PSE	Plan stratégique de l'éducation
FAQ(s)	Foire aux questions
FIE	Formation Initiale des Enseignants
HRMIS	Système d'information sur la gestion des ressources humaines
ICT (TIC)	Technologies de l'information et de la communication
IFEs	Instituts de formation des enseignants (Écoles supérieures de pédagogie)
IFEs	Institutions de formation des enseignants
IFEs	Instituts de formation des enseignants
Licence+1	Licence plus un an de formation pédagogique
Licence+2	Licence plus deux ans de formation pédagogique
MEd	Master en éducation
MEJS	Ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
NQTs	Enseignants nouvellement qualifiés
CDN	Comité directeur national
ODD	Objectifs de développement durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PCE	Parcours de carrière enseignante
PISA	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
PTR	Ratio élèves-enseignant
PTTCs	Écoles normales provinciales / Centres provinciaux de formation des enseignants
R/PTTCs	Écoles normales régionales/provinciales (Centres régionaux/provinciaux de formation des enseignants)
SEA-PLM	Évaluations des acquis des élèves du primaire en Asie du Sud-Est
SIP(s)	Plan(s) d'amélioration de l'école
SMS	Service de messages courts (Texto)
SOP(s)	Procédure(s) opérationnelle(s) normalisée(s)
STIM	Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques
TPAP	Plan d'action de la politique enseignante
TQU	Élévation des qualifications des enseignants
TWG(s)	Groupe(s) de travail technique(s)
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

1. Introduction

Le secteur de l'éducation, à l'échelle mondiale et régionale, s'efforce de relever les défis existants et émergents, en particulier la pénurie d'enseignants, la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, ainsi que la nécessité de renforcer les systèmes de soutien professionnel destinés aux enseignants. Les politiques et cadres internationaux accordent une priorité à la revalorisation du statut social, des compétences et du bien-être des enseignants, tout en garantissant des opportunités de développement professionnel de haute qualité, quel que soit leur statut d'emploi.

Lors du Sommet sur la transformation de l'éducation + 4 (TES+4), qui s'est tenu le 10 juillet 2026 au siège de l'UNESCO à Paris pour faire un point d'étape sur la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4 (ODD 4), l'ensemble des États membres ont réaffirmé leurs engagements. À cette occasion, le Cambodge, en tant qu'État membre actif et signataire des accords mondiaux sur l'ODD 4, a réitéré son soutien pour adapter son système éducatif national. Le pays s'appuie ainsi sur les Recommandations de l'ONU de 2024 — 59 mesures clés publiées en février 2024 par le Groupe de haut niveau du Secrétaire général pour moderniser la profession et lutter contre la pénurie d'enseignants — ainsi que sur le Consensus de Santiago de 2025, adopté le 29 août 2025 au Chili pour soutenir et financer durablement le rôle des éducateurs. Ensemble, ils ont renouvelé leur volonté commune de moderniser la formation initiale et continue, d'élever les compétences pédagogiques et de bâtir des systèmes éducatifs résilients, prêts à relever les défis de demain.

Le Cambodge entre dans une nouvelle phase de réforme de l'éducation avec dynamisme et confiance. La Stratégie Pentagonale du Gouvernement royal place le capital humain au cœur du développement national et positionne les enseignants comme des éléments cruciaux pour un apprentissage équitable et de qualité. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement a élaboré des politiques clés et des cadres nationaux, notamment le Décret royal sur le statut des enseignants, afin de renforcer la gouvernance de l'éducation et d'élever la profession enseignante, améliorant ainsi son attractivité et son professionnalisme.

Appliquant la Politique enseignante depuis 2013, le Cambodge a fait des progrès significatifs dans l'élévation des qualifications des enseignants, l'élargissement des opportunités de développement professionnel et le renforcement du leadership ainsi que de la responsabilisation des établissements scolaires. Le Cambodge continue de réformer la formation des enseignants, l'éducation STIM, l'adoption des technologies pour l'enseignement et l'apprentissage, l'apprentissage tout au long de la vie et le développement professionnel continu, dans un effort collectif visant à répondre aux mutations rapides entraînées par les facteurs socio-économiques et les avancées technologiques, tout en contribuant à la vision 2050 du pays de devenir une nation à revenu élevé.

La réforme a produit des progrès remarquables, comme en témoigne l'amélioration de l'apprentissage des élèves. Les résultats des Évaluations des acquis des élèves du primaire en Asie du Sud-Est (SEA-PLM) de 2024 montrent une amélioration significative en lecture et en mathématiques en 5ème année (Grade 5) par rapport aux résultats de 2019, avec moins d'élèves situés dans les niveaux de compétence les plus bas et davantage d'élèves atteignant des niveaux moyens et élevés. Ces résultats positifs prouvent que l'investissement dans

l'amélioration de la qualité des enseignants et dans la réforme de l'éducation constitue un facteur central contribuant à une meilleure qualité de l'apprentissage.

D'un autre côté, le Cambodge fait face à de nombreux défis persistants, notamment les avancées rapides des technologies et les déficits de compétences liés à l'adoption de celles-ci, l'éducation inclusive, les disparités entre zones urbaines et rurales, le recrutement et la rétention d'enseignants hautement qualifiés, ainsi que la mise en place d'un système de développement professionnel efficace et durable. Pour remédier à ces questions, la Politique enseignante a été mise à jour en s'appuyant sur des données probantes, sur l'expérience concrète acquise lors de sa mise en œuvre et sur les meilleures pratiques mondiales, à travers une série de consultations nationales et subnationales menées avec les principales parties prenantes.

Cette politique enseignante est organisée autour de cinq stratégies intégrées et indivisibles :

1. Garantir un accès équitable à des enseignants qualifiés et de qualité dans chaque établissement ;
2. Soutenir un enseignement équitable et efficace grâce à une formation initiale, une intégration professionnelle et un développement professionnel continu de haute qualité ;
3. Renforcer un leadership axé sur l'apprentissage ainsi qu'une gestion équitable des enseignants guidée par les données ;
4. Offrir des conditions de travail motivantes et dignes, associées à des perspectives de carrière évolutives pour retenir les talents ; et
5. Institutionnaliser un dialogue social inclusif et significatif ainsi que la participation communautaire pour consolider l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives. Elle intègre également une mise en œuvre axée sur les résultats, un financement durable et l'utilisation systématique des données pour la prise de décision itérative et la réforme de l'éducation.

2. Vision

La vision de *cette politique enseignante* est de développer un corps professoral professionnel, autonome et reconnu par la société, composé d'enseignants dotés d'une bonne condition physique, de connaissances solides, de compétences pédagogiques affirmées et d'une haute exigence éthique et morale.

3. Objectifs

Cette politique enseignante actualisée s'efforce de :

1. **Garantir que chaque apprenant** — y compris ceux des zones rurales, reculées ou urbaines défavorisées, les apprenants en situation de handicap, les filles et jeunes femmes, ainsi que les apprenants issus des communautés autochtones — dispose d'enseignants qualifiés, en bonne condition physique, motivés et spécialisés dans la matière enseignée, bonne éthique professionnelle et au niveau approprié.
2. **Favoriser des pratiques pédagogiques équitables et efficaces** dans chaque école en offrant des programmes structurés de développement professionnel à tous les stades

de la carrière de l'enseignant, de la formation initiale (ITE) au développement professionnel continu (DPC).

3. **Bâtir un écosystème de gouvernance** dans lequel les cadres intermédiaires, y compris les responsables de district et les équipes de direction des écoles, ont les moyens d'améliorer l'enseignement et l'apprentissage, de soutenir le développement professionnel des enseignants, d'élaborer des processus de gestion du personnel enseignants équitables et cohérents, et d'utiliser des données de haute qualité pour guider les décisions avec transparence et responsabilité.
4. **Veiller à ce que les conditions de travail des enseignants** facilitent un enseignement de haute qualité, les incitant ainsi à rester dans la profession.
5. **S'assurer que la politique enseignante et l'ensemble des politiques éducatives** soient conçues, mises en œuvre et révisées de manière cohérente, avec la participation active et significative des enseignants et de leurs représentants.

4. Principes

Les politiques enseignantes sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles s'appuient sur des principes garantissant l'équité et la durabilité, tout en s'alignant sur les objectifs nationaux. Au Cambodge, où la profession enseignante joue un rôle central pour assurer une éducation de qualité et promouvoir le développement du capital humain afin d'atteindre le statut de pays à revenu élevé d'ici 2050, les principes d'inclusion et d'équité, de transparence, de participation, de responsabilité mutuelle et de prise de décision fondée sur des données probantes définissent le cadre des réformes enseignantes. Ces principes — répondant aux défis éducatifs persistants que sont la répartition inégale des enseignants, la faiblesse de la gouvernance et les lacunes en matière de développement professionnel — sont essentiels pour garantir la professionnalisation de l'enseignement et faire des enseignants des agents d'innovation, de qualité et d'équité.

1) **Inclusion et équité**

La politique enseignante vise à garantir que tous les apprenants, en particulier les plus marginalisés, aient accès à des enseignants qualifiés et à un enseignement de qualité. Il s'agit d'une priorité clé au Cambodge, où les disparités restent marquées, notamment entre les apprenants des zones urbaines et rurales, les apprenants en situation de handicap ou ceux issus des communautés autochtones. De plus, les normes de genre continuent d'influencer les parcours de carrière au sein de la profession enseignante. D'importants déséquilibres entre les matières enseignées aggravent les difficultés de l'éducation en milieu rural, particulièrement en mathématiques, en anglais et en sciences. L'inclusion et l'équité sont intégrées dans toutes les dimensions stratégiques de la politique enseignante, y compris le recrutement, l'avancement de carrière et la progression professionnelle.

2) **Transparence**

L'inclusion et l'équité exigent de la transparence dans les politiques, les procédures et les pratiques afin d'instaurer la confiance et la responsabilité au sein des systèmes de gouvernance des enseignants. La transparence est particulièrement importante dans la gestion des enseignants, notamment en ce qui concerne l'affectation géographique, la progression de carrière et l'accès aux opportunités de développement

professionnel. La politique enseignante institutionnalise les processus de recrutement, d'évaluation et de promotion liés à l'évolution professionnelle et au développement de la profession enseignante, en plaçant au cœur de ses préoccupations les besoins des enseignants les plus défavorisés et sous-représentés.

3) **Participation**

La Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) reconnaît le droit des enseignants, en tant que membres de la profession, de participer aux processus décisionnels influençant leur travail et leurs conditions de travail. Une participation effective et significative des enseignants, de leurs représentants et des parties prenantes de l'éducation est essentielle pour susciter un soutien large et une appropriation partagée de la politique éducative. La politique enseignante renforce les structures de participation existantes, y compris les réseaux d'enseignants et de communautés, et donne de la voix aux acteurs locaux pour l'amélioration des politiques.

4) **Responsabilité mutuelle**

La responsabilité mutuelle met l'accent sur le partage des responsabilités entre les enseignants, les écoles, les communautés et le gouvernement. Cependant, les mécanismes actuels de responsabilisation restent limités : les enseignants sont tenus responsables des résultats d'apprentissage, mais manquent souvent de soutien. La politique enseignante établit le principe de responsabilité mutuelle, veillant à ce que les enseignants soient soutenus et autonomisés pour être efficaces grâce à des mesures telles que des normes professionnelles et un développement professionnel de qualité. Les responsables de l'éducation et les dirigeants d'établissements ont la responsabilité de soutenir les enseignants et de leur donner les moyens d'enseigner efficacement. Pour les enseignants, ce principe implique d'être redevables de la qualité de l'enseignement dans leurs classes. La responsabilité mutuelle s'étend également aux communautés, en leur donnant la possibilité de contribuer à la prise de décision et aux politiques relatives à l'éducation en général, et à la profession enseignante en particulier.

5) **Fondée sur des données probantes**

Une politique fondée sur des données probantes garantit que les décisions s'appuient sur des données, des recherches et des évaluations fiables. Le Cambodge a renforcé des systèmes tels que l'EMIS, le HRMIS et le CPDMIS, le HRMIS couvrant 96 % des écoles en 2023[1]. La participation aux évaluations PISA et SEA-PLM alimente également les évaluations des apprentissages, tandis que les inspections doivent s'étendre à 800 écoles par an d'ici 2028[2]. Néanmoins, les données restent encore sous-utilisées dans l'élaboration des politiques et la prise de décision. La politique enseignante et sa mise en œuvre doivent être guidées guidées par le modèle de projection des enseignants de 2026 ainsi que par l'utilisation systématique du HRMIS et de l'EMIS pour orienter le

[1] MEJS. (2023). *Plan stratégique pour l'éducation 2024–2028.* Phnom Penh, p. 106.
[2] MEJS. (2023). *Plan stratégique pour l'éducation 2024–2028.* Phnom Penh, p. 157.

recrutement, lier le développement professionnel continu (DPC) à la motivation et à la performance des enseignants, et soutenir des systèmes rigoureux d'évaluation et de développement professionnel des enseignants.

Ces cinq principes constituent la colonne vertébrale de la politique enseignante du Cambodge afin de garantir que les réformes soient justes, équitables, adaptées et durables. Et cela tout en professionnalisant le corps enseignant et en autonomisant les enseignants pour qu'ils deviennent des agents de changement actifs, innovants et « transformateurs », en phase avec les cadres politiques nationaux. Ancrée dans ces principes, la politique enseignante renforce et professionnalise l'enseignement, rehaussant le statut et la valorisation des enseignants ainsi que de la profession. En promouvant un apprentissage équitable et de haute qualité pour tous, elle consolide le développement du capital humain du Cambodge et son objectif de devenir un pays à revenu élevé d'ici 2050.

5. Stratégies

Stratégie 1: Garantir un accès équitable à des enseignants qualifiés et de qualité dans chaque école

Sous-stratégie 1.1: Recrutement dans la profession

1.1.1 Attirer les meilleurs candidats et maintenir des conditions favorables pour ceux qui enseignent dans les zones ou écoles difficiles à pourvoir

- Rehausser l'image et le statut de l'enseignement en tant que profession grâce à des campagnes de sensibilisation, incluant des prix pour les enseignants, une progression de carrière structurée et des programmes d'incitation attrayants.
- Offrir des bourses et des allocations adéquates pour attirer les meilleurs enseignants vers les écoles isolées, rurales ou difficiles d'accès, ainsi que ceux qui s'engagent à enseigner aux élèves en situation de handicap. Les diplômés de ce programme seront affectés dans des provinces et des disciplines désignées pour une durée minimale de service ; établir des stages de fin d'études dans les écoles des zones rurales, assortis d'une allocation financière et d'un accompagnement par des conseillers pédagogiques, ainsi que la garantie d'une intégration dans la fonction publique après la réussite des études.
- Améliorer les programmes de recrutement local en recrutant des bacheliers prometteurs (y compris ceux issus des minorités ethniques et des communautés autochtones) via un programme « enseigner là où l'on vit », assorti de cours préparatoires, d'allocations de subsistance et de logements soutenus par la communauté.
- Attirer les diplômés de l'enseignement secondaire les plus performants vers la profession enseignante en leur offrant des incitations telles que des bourses et des allocations.

1.1.2 Développer des processus de recrutement efficaces, fondés sur le mérite, transparents, équitables et inclusifs

- Élaborer des stratégies d'évaluation plus rigoureuses pour l'accès à la profession enseignante, comprenant des tests et des entretiens axés sur les connaissances, les compétences, la motivation et l'engagement envers l'enseignement.
- Numériser les processus de candidature et de sélection en utilisant le HRMIS ou d'autres systèmes électroniques pertinents du MEJS.
- Développer une approche fondée sur des données probantes pour identifier les besoins en enseignants, notamment grâce à l'utilisation de l'EMIS/HRMIS et des prévisions de simulation pour fixer les quotas d'admission annuels par province, spécialisation disciplinaire et filière d'enseignement. Utiliser le modèle de projection des enseignants pour anticiper les besoins en personnel enseignant.
- Augmenter l'offre nationale d'enseignants afin d'éliminer progressivement l'enseignement en double vacation et les classes multigrades ou combinées.

1.1.3 Créer des voies d'accès multiples à la profession enseignante

- Créer des mécanismes d'accès à voies multiples dans l'enseignement, reconnaissant

les acquis et l'expérience préalables des candidats, y compris l'ouverture de la formation initiale aux enseignants contractuels (si une formation complémentaire est nécessaire).

- Pour faciliter cet accès à voies multiples, introduire une certification pédagogique accélérée, une pratique supervisée et une délivrance rapide du permis d'enseigner sur démonstration de la compétence en classe.
- Titulariser les enseignants contractuels et sous accord en appliquant des mécanismes de titularisation solides et transparents. .

Sous-stratégie 1.2: Déploiement et rétention

1.2.1: Affectation fondée sur les besoins et mutations transparentes

- Effectuer un recensement régulier et transparent du personnel de l'éducation afin d'identifier les surplus, les pénuries et les besoins en enseignants.
- Instaurer un processus de déploiement fondé sur des données probantes, qui donne la priorité aux besoins des écoles (matière, localisation et filière d'enseignement), au classement des candidats[3] et aux préférences exprimées. Publier la liste des postes vacants et des affectations afin de renforcer la responsabilité et la transparence.
- Gérer un cycle de mutation numérique méritocratique, équitable, fondé sur des règles et sur les besoins, intégrant des durées minimales de service requises ainsi que des critères de performance et de présence.
- Appliquer des règles claires et documentées qui prennent en compte les besoins des enseignants mariés, des aidants et des enseignants en situation de handicap lors des décisions de déploiement, tout en maintenant une répartition équitable du personnel entre les écoles.
- Faire respecter les normes de sécurité pour tous les enseignants en mettant en place des mécanismes de signalement clairs pour les violences basées sur le genre ou le harcèlement, en accordant une attention particulière aux enseignantes dans les zones difficiles à pourvoir et aux enseignant(e)s en situation de handicap.

1.2.2: Rétention dans les écoles difficiles à pourvoir (soutien en début de carrière et incitations)

- Améliorer les infrastructures scolaires pour répondre aux besoins des enseignants, en particulier des enseignantes (ex. logements et installations sanitaires).
- Offrir aux enseignants des écoles difficiles à pourvoir :
    - des incitations financières (ex. prime d'éloignement/pénibilité, subvention de logement/loyer, allocation de transport, allocation de connexion Internet et bonus financier) et des incitations non financières (ex. charge d'enseignement réduite et congés pour convenances personnelles/retour au foyer) ;
    - un accès prioritaire aux opportunités de développement professionnel continu (DPC) et d'élévation des qualifications ;
    - une progression de carrière accélérée ; et
    - une promotion professionnelle ainsi qu'une reconnaissance nationale sous forme de prix d'excellence pour les enseignants.

[3] Classement basé sur des critères tels que l'ancienneté, les qualifications, la performance, l'historique de mobilité, le nombre d'années d'occupation du poste, la situation familiale et les facteurs de pénibilité.

- Veiller à ce que les enseignants nouvellement qualifiés ou en début de carrière dans les écoles difficiles à pourvoir bénéficient d'une charge d'enseignement réduite, de l'accompagnement d'un mentor formé, d'un temps réservé au développement professionnel et de matériel d'enseignement et d'apprentissage adéquat.

Stratégie 2 : Soutenir un enseignement équitable et efficace grâce à une formation initiale, une intégration professionnelle et un développement professionnel continu de haute qualité

Sous-stratégie 2.1: Formation initiale des enseignants (FIE)

2.1.1 Voies d'accès, normes de qualité et admissions

- Achever le passage au modèle 12+4 [4], c'est-à-dire bac+4/licence+1 [5] pour les enseignants du primaire et du premier cycle du secondaire, et perfectionner le modèle licence+2[6]/MEd pour les enseignants du second cycle du secondaire.
- Introduire le programme 12+4, en plus de l'option 12+2, comme voies d'accès pour les enseignants du préprimaire.
- Concevoir et mettre en œuvre des programmes d'apprentissage hybrides flexibles et pertinents pour élever le niveau de qualification des enseignants en poste, en reconnaissant les acquis professionnels et les expériences antérieures (ex. conditions d'accès, années d'expérience, apprentissage et développement professionnels antérieurs).
- Enrichir et mettre à jour le programme d'études des formations initiales des enseignants, en veillant à son alignement avec les réalités de la classe, les bonnes pratiques mondiales et les cadres curriculaires nationaux.
- Renforcer la formation spécialisée pour l'enseignement auprès des élèves en situation de handicap, ainsi que dans les contextes multilingues ou multigrades.
- Poursuivre la transformation progressive des R/PTTC (centres régionaux/provinciaux de formation des enseignants) en instituts de formation des enseignants (IFEs), en tenant compte des ressources disponibles, de l'évolution des priorités et d'une planification de la main-d'œuvre enseignante fondée sur des données probantes.
- Augmenter le nombre de places autofinancées dans les programmes de formation initiale des enseignants.
- Renforcer le développement professionnel, les qualifications et les compétences des formateurs d'enseignants en dispensant une formation initiale conforme aux Normes professionnelles pour les formateurs d'enseignants (2024).
- Améliorer les infrastructures et la qualité des institutions de formation des enseignants (IFEs).
- Renforcer les politiques et procédures d'assurance qualité des ITEs afin de garantir la cohérence des normes et de la qualité entre les dispensateurs de formation et les sites, sous la supervision de la Direction générale de la formation des enseignants et du développement (DGTED) et du Comité d'accréditation du Cambodge (CAC).

[4] Une formation des enseignants de quatre ans dans l'enseignement supérieur, accessible après 12 ans d'enseignement général, conduisant à un diplôme de niveau licence.
[5] Un an de formation des futurs enseignants après l'obtention d'un diplôme de niveau licence dans une discipline spécialisée.
[6] Deux ans de formation des futurs enseignants après l'obtention d'un diplôme de niveau licence dans une discipline spécialisée, conduisant à un diplôme de niveau master.

*2.1.2 **Améliorer la qualité du stage pratique***

- Veiller à ce que tous les IFEs développent des partenariats scolaires efficaces et solides pour le composant stage pratique de la formation initiale.
- Améliorer la qualité du stage pratique au sein des programmes de formation initiale, y compris l'amélioration des évaluations.
- Renforcer l'application des normes des écoles modèles au sein des écoles d'application pour soutenir les stages pratiques.
- Former les mentors en école et les superviseurs des ITEs au coaching et au retour d'information pour une supervision effective du stage pratique.
- Assurer une coopération efficace entre les mentors en école et les superviseurs des ITEs.

*2.1.3 **Pédagogie numérique et usage responsable de l'IA***

- Utiliser les technologies de l'information et du numérique pour la planification, l'enseignement, l'évaluation et le retour d'information dans le programme de formation initiale, y compris lors du stage pratique.
- Intégrer l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle (IA) dans le programme de formation initiale, assortie de directives sur l'éthique, la protection des données et l'intégrité académique.
- Doter les IFEs et les écoles d'application de ressources technologiques, d'infrastructures et de renforcement des capacités adéquats pour intégrer les technologies de l'information et du numérique dans les programmes de formation initiale.

Sous-stratégie 2.2: Orientation et soutien des nouveaux enseignant(e)s

2.2.1 Orientation des enseignants stagiaires liée à la délivrance du certificat d'aptitude professionnelle

- Offrir à chaque nouvel enseignant, quel que soit son statut d'emploi, un programme d'intégration structuré et de haute qualité dès son entrée dans la profession enseignante. Un tel programme doit proposer aux enseignants nouvellement qualifiés (NQT) une charge de travail enseignant réduite afin de renforcer leurs compétences professionnelles, ainsi qu'un accès à des mentors et superviseurs formés pour un soutien significatif. Le programme d'intégration doit s'appuyer sur des cadres clairs d'évaluation des compétences, référencés par rapport aux normes nationales.
- Accorder la priorité à la participation à un programme d'intégration pour les enseignants intervenant auprès d'élèves en situation de handicap et ceux exerçant dans des contextes multilingues ou multigrades.
- Lier la validation du programme d'intégration à la confirmation de la certification enseignante et, le cas échéant, à la délivrance du permis d'enseigner.
- Veiller à ce que les enseignants nouvellement qualifiés dans les écoles difficiles à pourvoir bénéficient d'une attention prioritaire et d'un soutien au développement professionnel dans le cadre du programme d'intégration.
- S'assurer que ces écoles disposent d'un personnel d'encadrement/mentorat suffisant, ainsi que de technologies et d'infrastructures numériques adaptées pour les enseignants.

2.2.2 Préparation et reconnaissance des mentors

- Définir des critères de sélection des mentors et dispenser un développement professionnel accrédité aux mentors afin qu'ils soutiennent efficacement les enseignants nouvellement qualifiés.
- Reconnaître le travail des mentors par l'attribution de crédits de développement professionnel continu (DPC) alignés sur les points du parcours de carrière enseignante (PCE) et, lorsque cela est faisable, par des indemnités.

Sous-stratégie 2.3: Développement professionnel continu (DPC) et progression de carrière

2.3.1 Cadre du DPC et intégration au PCE / Élévation des qualifications des enseignants (TQU)

- Renforcer et mettre en œuvre le système national de DPC en tant que système holistique de haute qualité fondé sur un système de crédits, reconnaissant diverses formes de développement professionnel, notamment les qualifications formelles, les ateliers, ainsi que l'apprentissage professionnel autodirigé ou à l'initiative de l'enseignant. Il est essentiel que le système de DPC soit ancré dans les besoins des enseignants et axé sur les pratiques en classe.
- Faire du DPC un droit obligatoire pour chaque enseignant, quel que soit son statut d'emploi, et veiller à ce que l'ensemble des activités de DPC suivies par les enseignants soient créditées dans les systèmes CPDMIS et HRMIS.
- Accélérer l'institutionnalisation des communautés d'apprentissage professionnel (CAP) d'enseignants en tant que composante clé du système de DPC.
- Promouvoir l'étude collective de leçons (*lesson study*), la recherche-action et les cycles de coaching (planifier – observer – analyser – améliorer) dans le cadre du développement professionnel en école.
- Articuler et aligner le DPC avec l'évaluation des enseignants, le parcours de carrière enseignante (PCE) et (le cas échéant) le renouvellement du permis d'enseigner.
- Assurer une articulation effective entre le système de DPC et le système d'enseignement supérieur fondé sur les crédits, en veillant à ce que le DPC s'aligne sur les parcours actuels de TQU menant au niveau licence dans les domaines liés à l'enseignement (ex. éducation, sciences, langues).
- Développer un cadre national de TQU afin d'harmoniser les programmes d'élévation des qualifications et de guider leur déploiement national conformément aux normes mises à jour.
- Veiller à ce que le contenu du DPC soit aligné sur les priorités nationales, notamment la littératie et la numératie dans les premières années, le khmer, la pédagogie des mathématiques et des sciences, l'anglais, les stratégies d'éducation inclusive et multigrade, l'évaluation formative, la gestion de la classe et l'enseignement enrichi par le numérique et l'IA.

2.3.2 Accès, équité et assurance qualité

- Mettre à la disposition des enseignants les ressources et le soutien nécessaires pour suivre le DPC, y compris du temps libéré sur leur temps d'enseignement et des ressources financières appropriées.
- Prioriser l'offre de DPC pour : (1) les enseignants travaillant dans des écoles difficiles à pourvoir, des écoles désignées et des disciplines en pénurie ; (2) les enseignants

intervenant auprès d'élèves en situation de handicap ; (3) les enseignants des écoles multilingues et multigrades.
- Accréditer et enregistrer tous les prestataires de DPC, y compris les institutions de formation des enseignants (IFEs) et les partenaires qualifiés, afin de garantir une offre de haute qualité alignée sur les priorités nationales et les besoins des enseignants.
- Améliorer le système CPDMIS pour l'enregistrement et le suivi des activités de DPC suivies par les enseignants.
- Développer un système de suivi et d'évaluation efficace pour mesurer l'impact du DPC.

Stratégie 3: Renforcer un leadership axé sur l'apprentissage ainsi qu'une gestion équitable et guidée par les données des enseignants

Sous-stratégie 3.1: Un leadership au service de l'apprentissage

3.1.1 Rôles, responsabilités et recrutement des dirigeants d'établissements scolaires

- Adopter des processus de sélection et de nomination des directeurs et directeurs adjoints fondés sur les compétences et le mérite, alignés sur les normes de leadership.
- Utiliser les normes des écoles modèles pour définir les attentes à l'égard des dirigeants d'établissements.
- Mettre à jour les Normes relatives aux directeurs d'école, associées à la rémunération.
- Proposer des mesures incitatives pour le recrutement de groupes sous-représentés et marginalisés à des postes de direction, en particulier les enseignantes.
- Mettre en œuvre un programme de sélection des dirigeants diversifié et de haute qualité pour les leaders aspirants, nouveaux et expérimentés.

3.1.2 Renforcement du leadership pédagogique des chefs d'établissement

- Réviser et mettre à jour les programmes de développement du leadership pour les dirigeants d'établissements, afin d'y inclure les compétences en gestion du changement, en efficacité de l'enseignement en classe, en soutien à l'autonomie des enseignants, ainsi qu'en appui à la planification et à la dispensation des cours. Ces programmes doivent être axés sur la pratique et alignés sur le programme d'études national et les normes nationales de leadership.
- Donner aux dirigeants d'établissements les moyens de promouvoir le développement professionnel au sein de l'école, de soutenir la création de communautés d'apprentissage professionnel (CAP) et de renforcer les pratiques pédagogiques des enseignants.
- Soutenir les dirigeants d'établissements dans leur rôle de leadership pédagogique en leur fournissant des outils d'efficacité (grilles d'observation, tableaux de bord de données et modèles d'amélioration de l'école).
- Favoriser l'apprentissage entre pairs chez les dirigeants d'établissements grâce à des réseaux de leadership provinciaux et inter-établissements.

Sous-stratégie 3.2: Gestion équitable des enseignants et responsabilité professionnelle

3.2.1 Évaluation pour le développement et la progression

- Mettre en œuvre un système d'évaluation et de développement des enseignants

équitable et juste, équilibrant l'évaluation formative (observations fréquentes, retours d'information, coaching) et l'évaluation sommative, en alignement avec les normes professionnelles enseignantes et en lien avec la progression dans le parcours de carrière (PCE), les priorités de développement professionnel continu (DPC) et (le cas échéant) la délivrance du permis d'enseigner.

- Veiller à ce que les processus d'évaluation et de développement des enseignants reposent sur des critères transparents et des procédures équitables, offrent une évaluation globale des performances et fournissent un soutien adéquat et différencié en cas de besoin.
- S'assurer que le système d'évaluation et de développement des enseignants est aligné sur l'offre de DPC.
- Veiller à ce que l'évaluation et le développement des enseignants soient harmonisés avec la progression de carrière, les règles de recrutement et d'affectation géographique, ainsi que les dispositions relatives aux conditions de travail.
- Former les évaluateurs et les équipes de direction des écoles à appliquer les processus d'évaluation et de développement de la carrière enseignante de manière équitable, transparente et cohérente.

- Développer des systèmes de suivi pour la mise en œuvre des politiques d'évaluation et de développement des enseignants, en accordant une attention particulière au rôle de la direction de l'école.

3.2.2 Normes professionnelles enseignantes, permis d'enseigner et code de conduite

- Expérimenter et mettre en œuvre progressivement un permis d'enseigner lié au programme d'intégration, au DPC continu (crédits de formation) et à la conduite professionnelle.
- Clarifier le statut des enseignants contractuels en précisant les critères et en faisant respecter les exigences de formation minimale pour poser sa candidature.
- Veiller à ce que tous les enseignants, quel que soit leur statut d'emploi, respectent un code de conduite et d'éthique clair décrivant les procédures régulières applicables à tous.
- Créer un conseil professionnel des enseignants afin de renforcer les normes, le professionnalisme et la responsabilité, d'améliorer la qualité de l'enseignement et de rehausser le statut et la valorisation de la profession.

Sous-stratégie 3.3: Données intégrées et transparence pour la prise de décision

3.3.1 Intégration des systèmes et qualité des données

- Intégrer l'EMIS, le HRMIS, l'EFMS et le CPDMIS grâce à des identifiants communs, des normes de données et des routines de validation afin de renforcer la gestion et la gouvernance des enseignants, en enregistrant les informations relatives au recrutement, aux mutations, au développement et à l'évaluation des enseignants.
- Veiller à ce que le système HRMIS/CPDMIS des enseignants enregistre de manière équitable et précise l'ensemble des récompenses et distinctions, y compris la participation au développement professionnel continu (DPC).

- Établir des routines d'assurance qualité des données et des protocoles de niveau de service entre les équipes centrales et provinciales.

3.3.2 Tableaux de bord, analyses et génération de données probantes

- Mettre à disposition des tableaux de bord aux niveaux de l'école, du district, de la province et de la nation pour suivre les postes vacants, les ratios élèves-enseignant (PTR), les charges de travail, les résultats des évaluations, le statut des permis d'enseigner et la participation au DPC.
- Réaliser des audits annuels sur l'équité (PTR, couverture disciplinaire, comparaisons milieu rural/urbain) et publier la synthèse des conclusions pour guider les actions correctives du MEJS.
- Utiliser les analyses de données pour cibler le soutien (ex. priorités de DPC, redéploiement) et évaluer l'impact.
- Mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction périodiques auprès des enseignants, des parents et des élèves.
- Commander des évaluations indépendantes à mi-parcours et à terme de la mise en œuvre de la politique enseignante.
- Suivre le recours et l'impact des mesures incitatives, des normes de charge de travail, des logements et des soutiens au bien-être au sein du HRMIS, de l'EMIS, de l'EFMS et du CPDMIS.

3.3.3 Utilisation des données

- Veiller à ce que l'ensemble des données collectées sur les enseignants soit utilisé pour les décisions de gouvernance et de gestion du personnel enseignant.
- Développer les capacités des décideurs à tous les niveaux de gouvernement pour exploiter le système numérisé et intégré de gestion des enseignants aux fins d'élaboration des politiques et de consultation.
- S'assurer que les retours d'information issus des inspections scolaires et des évaluations des enseignants se reflètent dans les politiques et procédures RH régissant les promotions, les mutations et les opportunités de DPC.
- Intégrer dans les plans d'amélioration des écoles (SIP) des stratégies guidées par les données pour l'amélioration du rendement des enseignants et des actions à mener, y compris un DPC ciblé.
- Publier chaque année et mettre à la disposition des dirigeants et administrateurs scolaires les données clés sur les enseignants — notamment les indicateurs d'effectifs, le taux de réalisation des évaluations, la couverture des permis d'enseigner et la participation au DPC — afin de soutenir les améliorations au niveau des établissements.
- Publier des rapports scolaires accessibles aux communautés locales et aux autres parties prenantes pour renforcer la transparence, la confiance, la responsabilité et l'engagement.

Stratégie 4 : Offrir des conditions de travail motivantes et dignes, associées à des perspectives de carrière évolutives pour retenir les talents

Sous-stratégie 4.1: Incitations ciblées et avantages pour les zones et disciplines difficiles à pourvoir

4.1.1 Incitations financières ciblées

- Publier une carte d'éligibilité (par école et par matière) basée sur l'analyse et les projections des données de l'EMIS/HRMIS, conformément aux directives du MEJS et des autres ministères concernés.
- Offrir des incitations aux enseignants travaillant dans des contextes multilingues et multigrades.
- Élaborer une stratégie de rémunération des enseignants à long terme afin de dégager des marges budgétaires pour les incitations ciblées.
- Proposer aux enseignants — en particulier aux enseignantes, à ceux des écoles difficiles à pourvoir ou présentant d'autres besoins prioritaires — des incitations financières comprenant des allocations de logement (loyer), de transport (taxi, bateau ou moto) et de connexion, ainsi que des primes de fin de contrat pour service continu.

4.1.2 Incitations non financières et reconnaissance

- Accorder aux enseignants des écoles difficiles à pourvoir et à ceux ayant d'autres besoins prioritaires des incitations non financières et une reconnaissance, notamment une charge d'enseignement réduite et un accès prioritaire au développement professionnel continu (DPC).
- Accélérer la progression de carrière et la reconnaissance nationale et provinciale sous forme de prix et de distinctions pour des performances et des services soutenus.
- Doter les enseignants des écoles difficiles à pourvoir et ceux ayant d'autres besoins prioritaires d'équipements TIC et d'un accès Internet fiable pour soutenir la préparation des cours, l'évaluation, la collaboration entre pairs et la participation aux opportunités de développement professionnel, y compris les communautés d'apprentissage professionnel (CAP).

Sous-stratégie 4.2: Charge de travail, soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, et bien-être

4.2.1 Normes de charge de travail et temps professionnel protégé

- Simplifier les tâches administratives des enseignants afin de réduire la charge de travail non liée à l'enseignement. Cela exige un modèle approprié de charge de travail couvrant l'ensemble des tâches de l'enseignant (enseignement, évaluation, développement professionnel, engagement au sein de l'école et de la communauté, administration générale). Ce modèle doit donner la priorité à l'enseignement en classe.
- Veiller au respect des normes de charge de travail et d'heures d'enseignement selon les niveaux, les phases et les effectifs des classes, afin de garantir aux enseignants des opportunités d'engagement et de développement professionnels (CAP, recherche-action, étude collective de leçons).
- Adapter les charges d'enseignement et les normes aux contextes spécifiques, en particulier pour les environnements multilingues et multigrades.

- Soutenir les dirigeants d'établissements dans l'élaboration de plans d'école et d'emplois du temps offrant aux enseignants le temps nécessaire au développement professionnel et à la préparation pédagogique.

4.2.2 Perspectives de carrière évolutives

- Veiller à ce que les récompenses des enseignants (financières et non financières), la participation à des activités de DPC documentées et accréditées, ainsi que les distinctions attribuées soient directement liées au système du parcours de carrière enseignante (PCE).
- Créer un parcours de carrière horizontal et diversifié qui reconnaît la multiplicité des rôles de l'enseignant — y compris le mentorat, le coaching et le leadership académique — lié à des opportunités de progression et de promotion professionnelles.

4.2.3 Ressources d'enseignement et d'apprentissage et accès au numérique

- Élaborer et mettre en œuvre des normes relatives aux ressources d'enseignement et d'apprentissage pour toutes les écoles, en donnant la priorité aux établissements ruraux et isolés.
- Veiller à ce que toutes les écoles, en priorité les écoles isolées, aient accès aux technologies, y compris à Internet, à des plateformes d'enseignement et d'apprentissage adaptées, ainsi qu'à des outils de planification des cours et d'évaluation.
- Maintenir de petites subventions destinées à l'amélioration et à l'innovation en matière d'enseignement et d'apprentissage au niveau des écoles.

4.2.4 Santé, sécurité et soutien psychosocial

- Garantir à tous les enseignants des prestations appropriées de santé et de protection sociale, y compris une assurance maladie et des congés de maternité et de paternité.
- Apporter des ajustements appropriés aux prestations destinées aux enseignants en situation de handicap et ayant d'autres besoins spécifiques.
- Veiller à ce que tous les enseignants aient accès à un soutien psychosocial et à des mécanismes d'entraide entre pairs.

Strategie 5: Institutionnaliser un dialogue social inclusif et significatif ainsi que la participation communautaire pour consolider l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives

Sous-stratégie 5.1: Engagement des enseignants dans la conception, la mise en œuvre et la révision des politiques

5.1.1 Forums représentatifs et architecture de concertation

- Établir des groupes de travail d'enseignants aux niveaux national, provincial, du district et du réseau d'écoles (*cluster*), dotés de mandats clairs, afin d'éclairer l'élaboration et la mise

  en œuvre des politiques éducatives et enseignantes.

- Clarifier et préciser les rôles et responsabilités des institutions de formation des enseignants (IFEs), des dirigeants d'établissements et des associations professionnelles d'enseignants dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives et enseignantes.
- Veiller à ce que l'ensemble des forums et structures de dialogue représentatifs bénéficient d'une représentation équitable et équilibrée, en donnant la priorité à la participation des groupes sous-représentés (notamment les groupes ruraux et minoritaires, les personnes en situation de handicap et les femmes).
- S'assurer que les consultations et forums de dialogue soient alignés sur le Plan stratégique de l'éducation (PSE), le Plan d'action de la politique enseignante, le Plan stratégique de réforme de la formation des enseignants, le budget et les processus du Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), et qu'ils viennent les alimenter.
- Publier un plan annuel de consultation nationale et provinciale comportant des étapes clés et des responsabilités définies.
- Associer les actions de suivi aux ordres du jour des Congrès de l'éducation aux niveaux provincial et national.

5.1.2 Communauté d'apprentissage professionnel (CAP) : Liens avec les politiques et « cliniques politiques »

- Utiliser les informations issues des réseaux écoles-IFEs et des CAP pour fournir des données factuelles issues des classes (ex. enseignements de l'étude collective de leçons, données d'évaluation) lors de l'élaboration des politiques éducatives.
- Organiser périodiquement des « cliniques politiques » au sein desquelles les enseignants co-développent des guides de mise en œuvre, des outils et des modules de formation pour soutenir le déploiement des politiques nationales, y compris *la politique enseignante*.

5.1.3 Renforcement des capacités pour une participation représentative

- Offrir des formations et un accompagnement à tous les participants aux conseils représentatifs, associations et autres forums afin de soutenir un engagement significatif dans le dialogue politique et de leur faire comprendre leurs rôles et responsabilités.
- Accorder de petites subventions novatrices et catalytiques pour expérimenter des forums de dialogue et de consultation au niveau des écoles et des réseaux d'écoles, afin de poser les bases de l'établissement de forums institutionnalisés.

Sous-stratégie 5.2: Participation communautaire et responsabilisation sociale

5.2.1 Dialogue école-communauté et pacte d'engagement

- Formaliser des forums réguliers au niveau de l'école et du réseau d'écoles pour soutenir l'élaboration des politiques, en intégrant les parents, les autorités locales et la société civile à ces structures.
- Faciliter l'élaboration de pactes école-communauté assortis de protocoles et de directives clairs, garantissant un engagement mutuel en matière de présence et de participation.
- Créer des mécanismes de retour d'information et de signalement afin de favoriser des relations bidirectionnelles entre les communautés et les autorités éducatives aux niveaux de l'école, du district, de la province et de la nation. Ces mécanismes pourraient inclure de

simples cartes d'évaluation (*scorecards*), des panneaux d'affichage ainsi que des canaux SMS ou en ligne pour partager des informations éducatives pertinentes telles que les effectifs d'enseignants, la présence, les activités de DPC et le suivi des inspections.

5.2.2 Dialogue social et communication

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication multilingue (en khmer et, le cas échéant, dans les langues minoritaires) pour partager les mises à jour politiques, les opportunités d'engagement (ex. formations de mentors et offres de DPC) et les synthèses d'avancement via la radio, les plateformes numériques et les comptes rendus de Congrès.
- Fournir une boîte à outils (FOIRE AUX QUESTIONS/FAQ, présentations, synthèses) aux provinces et aux écoles afin de communiquer sur les réformes éducatives de manière cohérente.
- Organiser des forums de consultation nationaux et provinciaux annuels alignés sur la planification, les cycles budgétaires et les étapes clés du Plan d'action de la politique enseignante (TPAP) pour faciliter l'engagement des enseignants et des parties prenantes.

6. Dispositions de mise en œuvre

Cette section énonce la manière dont la politique enseignante sera mise en œuvre au sein du cycle du Plan stratégique de l'éducation et du Cadre de dépenses à moyen terme (PSE/CDMT), grâce à un leadership clair, un plan d'action séquencé, un cadre de résultats et un financement durable. La Direction générale de la formation des enseignants et du développement (DGTED) au sein du MEJS remplit le rôle de Secrétariat pour la mise en œuvre.

6.1. Gouvernance, leadership et coordination

Comité directeur national (CDN) **:** Présidé au niveau ministériel, le CDN fournit l'orientation stratégique ; approuve le plan d'action budgétisé, les plans de travail annuels et les budgets ; et rend compte des progrès, des défis et des réajustements au plus haut niveau politique.

Secrétariat (DGTED) **:** Le Secrétariat séquence l'exécution des différentes stratégies ; prépare le plan de travail et le budget consolidés alignés sur l'ESP/MTEF ; émet des directives et des procédures opérationnelles standardisées (SOP) ; gère la diffusion aux niveaux national et provincial ainsi que le service d'assistance (*helpdesk*) ; pilote le cycle de suivi, évaluation et apprentissage (MEL) ; et coordonne la gestion des risques, la communication et le dialogue social structuré.

Groupes de travail techniques (TWG) **:** Cinq TWG (un par stratégie) fonctionnent avec des termes de référence (ToR) clairs et des livrables assortis d'échéances. Le Secrétariat siège au sein de tous les TWG afin de garantir la cohérence entre les normes, l'intégration initiale, l'évaluation, la délivrance des permis d'enseigner, le DPC/TQU, les mesures incitatives et l'intégration des données.

6.2. Approbation de la politique

Après s'être assuré de sa cohérence avec les autres lois et politiques pertinentes, la politique enseignante reçoit son effet juridique et administratif au moyen d'une décision ministérielle

et d'un ordre de mise en œuvre confirmant le NSC et désignant la DGTED comme Secrétariat ainsi que les TWG avec leurs responsables. Les *prakas* prioritaires nécessaires à une mise en œuvre rapide sont autorisés ; les documents sont enregistrés et publiés (en khmer et en anglais, avec suivi des versions) ; et une courte note d'« état de préparation et des risques » est diffusée avec des directives financières pour marquer l'entrée de la politique dans sa phase d'exécution.

6.3. Planification de l'action

Le Plan d'action de la politique enseignante (TPAP) 2024-2030 mis à jour et les TPAP ultérieurs serviront de plan d'action de référence pour la politique enseignante. Il comprend des matrices de sous-stratégies définissant les objectifs, les résultats, les activités et les étapes clés. Ces matrices précisent également les calendriers, les rôles, les bénéficiaires, les coûts unitaires, les coûts totaux et les sources de financement. De plus, le TPAP contient un cadre de résultats consolidé comprenant la définition des indicateurs, les situations de référence ainsi que les cibles annuelles et finales, y compris la désagrégation selon l'équité. Il intègre également un plan de livraison couvrant la passation des marchés, l'assistance technique et le renforcement des capacités. Enfin, le TPAP inclut un registre des risques évolutif assorti des mesures d'atténuation correspondantes.

6.4. Suivi, évaluation et apprentissage (MEL)

En s'appuyant sur le cadre de résultats du TPAP, chaque groupe de travail technique (TWG) assurera le suivi des ressources, des réalisations et des résultats à travers l'ensemble des stratégies. Le Secrétariat coordonne le suivi et élabore un rapport annuel sur les résultats de la politique enseignante (comprenant un résumé public), publie des tableaux de bord ainsi que des examens provinciaux sur l'équité, et exploite les conclusions pour réajuster le plan d'action si nécessaire. Des évaluations indépendantes à mi-parcours et à la fin du plan alimenteront les plans d'action ultérieurs.

6.5. Financement de la mise en œuvre de la politique enseignante

Une mise en œuvre complète et effective de la politique enseignante repose sur des ressources financières suffisantes, opportunes et durables. Le MEJS plaidera pour une augmentation progressive de la part accordée au secteur de l'éducation dans le budget national au sein du CDMT (MTEF), visant la fourchette de 15 à 20 % recommandée au niveau international, sous réserve de la marge de manœuvre budgétaire et de la conjoncture macroéconomique.

Toutes les actions de la politique enseignante seront rattachées aux lignes de la budgétisation par programmes et séquencées de manière réaliste dans le CDMT. Les indicateurs de réalisation et les coûts unitaires seront précisés pour les livrables prioritaires afin que le financement, l'exécution et la vérification soient clairement articulés. Le MEJS réalisera des examens annuels des dépenses pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'équité, en ajustant le calendrier et la portée des mesures lorsque les données probantes en indiqueront la nécessité.

Le soutien externe apporté par les partenaires au développement et la société civile sera

aligné sur le cadre de résultats et le chiffrage du TPAP. Lorsque cela sera opportun, des guichets de financement complémentaires seront explorés, en particulier auprès du secteur privé.

Afin de renforcer l'efficacité et la responsabilité, le Secrétariat tiendra à jour une grille des coûts unitaires actualisée chaque année — par exemple par mentor formé, par cohorte ayant achevé l'intégration initiale, par crédit de DPC attribué, par visite d'inspection effectuée et par module de logement financé — afin d'alimenter la planification et de permettre des comparaisons. Le coût par réalisation et l'équité des dépenses seront suivis à travers le HRMIS, l'EMIS, l'EFMS et le CPDMIS.

6.6. Renforcement des capacités

Un plan de renforcement des capacités budgétisé, élaboré à partir d'une évaluation structurée des besoins, sera conçu et mis en œuvre. Il visera à doter les cadres centraux et subnationaux, les dirigeants d'établissements et les enseignants des compétences et aptitudes requises pour l'exercice de leurs fonctions (gouvernance, opérations de gestion des enseignants, modération des évaluations et des permis d'enseigner, dispensation du DPC, utilisation des données et dialogue social) aux fins de la mise en œuvre de la politique.




unesco


GPE
Transforming
Education