

RÉSUMÉ

# Women in Learning Leadership (WiLL) : Le leadership des femmes pour la réussite scolaire en Guinée





# 1. Contexte et justification

Ce résumé expose les principales conclusions et implications politiques du rapport *Women in Learning Leadership (WiLL) : Le leadership des femmes pour la réussite scolaire en Guinée*. Ce rapport s'inscrit dans le cadre de l'initiative « Le leadership des femmes pour la réussite scolaire » (Women in Learning Leadership, ou WiLL, en anglais), mise en œuvre par le Bureau de la stratégie et des données probantes du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) – Innocenti (UNICEF Innocenti), le bureau de l'Institut international de planification de l'éducation de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (IIPÉ-UNESCO) à Dakar, et l'Initiative « Priorité à l'Égalité » (Gender at the Centre, ou GCI, en anglais), en étroite collaboration avec le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENA-ETPF) et le bureau de pays de l'UNICEF en Guinée.

**L'initiative WiLL répond à un défi majeur posé aux systèmes éducatifs, à savoir une sous-représentation persistante des femmes aux postes de direction des écoles, même là où elles constituent une part importante du corps enseignant.** Cela engendre des conséquences tant en matière d'équité que de qualité de l'éducation. Les chef(fe)s d'établissement façonnent l'environnement d'apprentissage, soutiennent les équipes pédagogiques, gèrent les ressources scolaires, interagissent avec les communautés et contribuent au bien-être et à l'apprentissage des élèves. Une représentation accrue des femmes au sein du personnel enseignant et de direction des écoles peut également favoriser la remise en question des stéréotypes de genre, l'élévation des aspirations des filles et la promotion d'environnements d'apprentissage plus inclusifs.

**En Guinée, où les femmes n'occupent que 7 % des postes de direction dans le primaire alors qu'elles y représentent 35 % du personnel enseignant, ce problème est particulièrement pressant.** Un tel écart suggère que les femmes rencontrent des obstacles non seulement pour accéder à la profession enseignante, mais surtout pour progresser vers des postes à responsabilité. Ces obstacles sont liés à des inégalités de genre plus larges qui se traduisent notamment par un niveau d'instruction plus faible chez les filles et les femmes, un accès limité aux emplois formels, des normes sociales ayant une incidence sur la mobilité et les responsabilités familiales des femmes, et une exposition à la violence basée sur le genre.

Le rapport propose une analyse de la représentation des femmes dans le système éducatif guinéen, des mécanismes institutionnels qui influencent l'accès aux fonctions d'enseignement et de direction, ainsi que des caractéristiques et de la performance des écoles dirigées par des femmes. Il vise à alimenter le dialogue politique sur les moyens de renforcer les voies d'accès des femmes à l'enseignement et à la direction des écoles, tout en améliorant les résultats éducatifs des enfants.



## 2. Objectifs et méthodologie

Le rapport présente les résultats des deux premières étapes de la recherche WiLL en Guinée. Il vise à générer des données probantes concernant la représentation des femmes dans le secteur éducatif et les conditions dans lesquelles celles-ci accèdent aux fonctions de direction scolaire et les exercent. L'étude combine deux composantes méthodologiques principales :

- La première composante consiste en une **analyse institutionnelle et des politiques publiques**. Elle comprend notamment un examen des règles formelles et des pratiques informelles qui régissent le recrutement, l'affectation et la formation du personnel enseignant ainsi que l'évolution professionnelle et la nomination des directeurs et directrices d'école. Cet examen s'appuie sur des documents officiels, des directives gouvernementales, des plans sectoriels et des études existantes. Il est complété par des consultations et des entretiens avec des parties prenantes du secteur éducatif (y compris des membres du MENA-ETFP, de l'UNICEF, et des partenaires techniques), mais aussi par des discussions menées dans le cadre de l'atelier de lancement de la recherche WiLL. Cette composante est d'une importance cruciale, car les données administratives ne permettent pas à elles seules d'expliquer la sous-représentation des femmes aux postes de direction. Elle permet de déterminer en quoi les procédures de recrutement, les règles d'affectation, les exigences de mobilité, les réseaux informels et les normes de genre peuvent créer des obstacles qui entravent la trajectoire professionnelle des femmes.
- La deuxième composante est une **analyse quantitative des données administratives**. Elle repose sur les données nationales du Système d'information sur la gestion de l'éducation (SIGE) pour les années scolaires 2021-22 et 2022-23, qui fournissent des informations sur les caractéristiques des écoles, le personnel enseignant et de direction ainsi que les infrastructures et les effectifs scolaires, et permettent de calculer des indicateurs d'efficacité interne. Le rapport s'appuie également sur les données des examens du Certificat de fin d'études élémentaires (CEE), qui permettent un examen des taux d'admission. L'analyse quantitative associe des statistiques descriptives à une analyse économétrique.
- Les **statistiques descriptives** permettent d'examiner la représentation des femmes par région, type de milieu (urbain ou rural), type d'école, niveau d'enseignement et catégorie de personnel. Elles servent également à comparer les écoles dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes.



- **L'analyse économétrique**, fondée sur des modèles de régression linéaire multivariée, vise à déterminer si, une fois les caractéristiques des écoles et du personnel prises en considération, le genre des chef(fe)s d'établissement a une incidence sur les résultats des élèves, en particulier sur les taux de promotion et les taux d'admission au CEE. Les modèles incluent des variables de contrôle relatives aux infrastructures scolaires, au type d'école, à la situation géographique, au nombre d'élèves par enseignant(e), à la quantité de manuels scolaires disponibles, ainsi qu'aux caractéristiques du directeur ou de la directrice et du personnel enseignant. Les spécifications incluent l'application d'effets fixes à différents niveaux géographiques de façon à tenir compte des différences locales.

**Plusieurs limites concernant les données doivent être prises en considération.** En premier lieu, pour de nombreuses écoles, les informations concernant le directeur ou la directrice ne sont pas disponibles (pour l'année scolaire 2022-23, la proportion des écoles qui ont renseigné ces informations n'est que de 57 %, alors que 96 % des établissements ont renseigné des informations sur leur personnel enseignant). Cette absence de données sur la direction concerne surtout les écoles privées et celles situées à Conakry, ce qui peut biaiser les estimations nationales. Par ailleurs, il est difficile de relier les données SIGE aux données des examens du CEE compte tenu du fait que ces dernières n'incluent pas d'identifiant propre à chaque école. L'équipe de recherche a utilisé une méthode de fusion approximative fondée sur les noms et l'emplacement géographique des établissements, ce qui a limité le nombre d'écoles pouvant être mises en correspondance entre les deux bases. Enfin, l'analyse n'est pas causale et, bien que les modèles de régression mettent en évidence des corrélations entre certains facteurs, ils ne peuvent pas pleinement rendre compte de facteurs non observés tels que le milieu socioéconomique des élèves, le climat scolaire, les caractéristiques communautaires ou les pratiques de leadership.



### 3. Contexte relatif à l'éducation et à l'égalité des genres en Guinée

La Guinée a accompli des progrès concernant l'accès à l'éducation, mais d'importants défis subsistent. La population en âge d'aller à l'école augmente rapidement, accentuant la pression sur les infrastructures, le personnel enseignant et les ressources publiques. Si le nombre d'écoles a augmenté ces dernières années, de même que le nombre d'enseignantes et d'enseignants, beaucoup d'établissements manquent encore d'infrastructures adéquates, de ressources pédagogiques et de personnel qualifié. Les zones rurales font face à des contraintes particulièrement aiguës, qui se traduisent notamment par des conditions de travail difficiles et des pénuries de personnel scolaire qualifié.

**Au niveau du primaire, les filles représentent environ 44 % des effectifs, ce qui montre que la parité de genre n'est pas encore atteinte.** La participation des filles varie considérablement selon les régions et s'avère généralement plus faible dans les zones rurales. On constate également une diminution de la proportion de filles à mesure que les élèves progressent dans les niveaux d'enseignement. **Cela est dû à un ensemble de facteurs défavorables, notamment la pauvreté, le mariage précoce, les grossesses adolescentes, les responsabilités domestiques, l'insécurité sur le chemin de l'école et à l'intérieur de celles-ci, les difficultés liées à l'hygiène menstruelle, ainsi que les normes de genre qui accordent la priorité à l'éducation des garçons.**

**Ces inégalités limitent la future représentation des femmes dans l'éducation.** Les filles étant moins nombreuses à achever leur scolarité et à accéder aux niveaux d'enseignement plus avancés, le vivier de futures enseignantes et directrices d'école reste limité. Le rapport met ainsi en avant la sous-représentation des femmes aux fonctions de direction comme le résultat d'obstacles cumulés, rencontrés aux différentes étapes de leur parcours de vie : pendant la scolarité, à l'entrée dans la profession enseignante, au fil de leur carrière, puis au moment d'accéder à des postes à responsabilité.



## 4. Processus de recrutement, d'affectation et de nomination à la direction des écoles

Le rapport souligne que les processus institutionnels influencent fortement les perspectives d'évolution des femmes au sein du secteur éducatif.

En Guinée, le corps enseignant se compose à la fois de fonctionnaires et de contractuel(le)s de différentes catégories. Selon les données SIGE pour 2022-23, environ 64 % des enseignantes et enseignants du primaire relèvent du statut contractuel, tandis que 36 % sont fonctionnaires. Le recrutement des fonctionnaires est réalisé par des procédures formelles, tandis que celui des contractuel(le)s est souvent géré localement par l'intermédiaire de processus moins standardisés. **Les femmes ont plus tendance que les hommes à entrer dans la profession par des voies de recrutement formelles** (46 % des enseignantes sont fonctionnaires, contre 30 % des enseignants), ce qui suggère que les processus de recrutement standardisés et transparents peuvent être plus favorables aux femmes que les mécanismes de recrutement locaux informels fondés sur les réseaux.

Cependant, **l'accès des femmes aux voies de recrutement formelles est lui aussi limité**. Le recrutement dans la fonction publique exige des qualifications précises, un accès à l'information ainsi que la capacité de se déplacer pour se rendre aux centres d'examen ou pour participer aux formations ou aux stages probatoires. Ces exigences peuvent désavantager les femmes, en particulier celles qui ont des responsabilités familiales ou qui vivent dans des zones où le niveau d'instruction des femmes est plus faible.

**Il existe également des défis liés à l'affectation et à la rétention du personnel enseignant.** Les affectations en zones rurales ou reculées sont souvent associées à des conditions de travail difficiles, notamment en raison du manque d'infrastructures, d'un accès limité aux services et des routes en mauvais état. Dans ce contexte, attirer et retenir le personnel enseignant, et en particulier les femmes, demeure un défi majeur. Les responsabilités familiales et la mobilité liée au mariage peuvent également influencer les affectations des femmes et leurs choix professionnels.

La sélection du directeur ou de la directrice se fait généralement parmi les enseignantes et enseignants déjà en poste dans l'école ou au sein de la même délégation scolaire. Les critères formels pris en compte incluent le niveau d'expérience, les qualifications et les compétences professionnelles. En pratique, cependant, les nominations peuvent être influencées par des critères subjectifs, des réseaux informels ou des relations personnelles. Cela peut désavantager les femmes, en particulier lorsqu'elles disposent de réseaux professionnels moins développés ou font face à des stéréotypes de genre portant sur le leadership.

Le vivier limité d'enseignantes, notamment dans les zones rurales, réduit encore davantage le nombre de candidates potentielles aux postes de direction. Enfin, **les faibles incitations financières associées aux fonctions de direction peuvent décourager certaines personnes, notamment les femmes qui font face à des contraintes économiques et familiales, d'endosser des responsabilités supplémentaires.**





## 5. La représentation des femmes dans le système éducatif

Le rapport fournit une analyse détaillée de la représentation des femmes dans le système d'enseignement primaire en Guinée. Au niveau national, les femmes représentent 35 % du corps enseignant dans les écoles primaires, mais seulement 7 % du personnel de direction de ces écoles, ce qui révèle un écart important en matière de leadership.

La représentation des femmes varie également selon la zone géographique. **Les femmes sont plus présentes en milieu urbain**, où elles représentent environ 44 % du personnel enseignant et 12 % des chef(fe)s d'établissement. Dans les zones rurales, ces proportions ne s'élèvent respectivement qu'à 26 % et 5 %. La plupart des obstacles rencontrés par les femmes, notamment en ce qui concerne la mobilité, la sécurité, les infrastructures et les responsabilités familiales, sont en effet plus marqués dans les zones rurales et reculées.

Des différences apparaissent également entre les différents types d'écoles. **Les femmes sont particulièrement sous-représentées dans les écoles communautaires**, généralement situées en milieu rural et confrontées à des environnements plus difficiles. Dans ces établissements, seulement 9 % des postes d'enseignement et 3 % des postes de direction sont occupés par des femmes.

Le rapport montre également qu'il y a une plus forte concentration d'enseignantes dans les petites classes (CP1 et CP2), tandis que les hommes sont davantage susceptibles d'enseigner dans les niveaux les plus avancés du primaire et dans les classes multigrades. Cette tendance peut réduire l'exposition des enfants à des modèles féminins à mesure qu'ils progressent dans leur scolarité et peut également limiter la visibilité et l'expérience des femmes dans des rôles perçus comme plus exigeants ou associés à des responsabilités plus importantes.



## 6. Caractéristiques et performances des écoles dirigées par des femmes

Les écoles dirigées par des femmes présentent des caractéristiques différentes de celles dirigées par des hommes, ce qui reflète les contextes distincts dans lesquels les directrices et les directeurs exercent leurs responsabilités. Les écoles dirigées par des femmes sont moins susceptibles d'être situées en milieu rural, plus susceptibles de disposer de latrines, plus grandes en moyenne sur le plan des effectifs, plus susceptibles d'employer des enseignantes, et légèrement plus équilibrées en ce qui concerne la parité de genre parmi les élèves.

**La composition du corps enseignant constitue une différence clé.** Dans les écoles dirigées par des femmes, la proportion d'enseignantes est d'environ 63 %, contre 22 % dans les écoles dirigées par des hommes. Les enseignantes des écoles dirigées par des femmes sont, en moyenne, plus âgées, plus expérimentées et plus susceptibles d'avoir le statut de fonctionnaire que les enseignantes des écoles dirigées par des hommes.

Ces tendances suggèrent que les écoles dirigées par des femmes ne sont pas réparties de manière aléatoire : elles se trouvent plus souvent dans des contextes relativement plus favorables, et notamment en milieu urbain. Les comparaisons de performance entre les écoles dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes doivent donc tenir compte des différences liées au contexte, à la composition du personnel et aux infrastructures.

Le rapport examine si les écoles dirigées par des femmes se distinguent de celles dirigées par des hommes sur le plan de la performance des élèves, en se basant sur les taux de promotion, de redoublement et d'admission au CEE. Bien que les statistiques descriptives fassent émerger certaines différences, elles ne tiennent pas compte du fait que les écoles dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes se distinguent par leur situation géographique, la composition de leur personnel, leurs infrastructures et d'autres caractéristiques.

L'analyse économétrique permet une comparaison plus rigoureuse. **Une fois les caractéristiques de l'école et du personnel prises en compte, on constate qu'il n'existe pas d'association significative entre la présence d'une directrice et les taux de promotion ou d'admission au CEE.** En d'autres termes, les écoles dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes affichent des performances similaires pour les indicateurs mesurés.

**Ce résultat est d'une importance cruciale, car il montre que la forte sous-représentation des femmes aux postes de direction scolaire n'est pas liée à une performance plus faible. Il renvoie plutôt à des barrières structurelles et institutionnelles qui limitent l'accès des femmes à ces postes.**

D'autres facteurs présentent des corrélations plus fortes avec les résultats analysés : on observe que les écoles privées ont tendance à afficher des taux d'admission plus élevés au CEE, qu'il existe une corrélation négative entre le nombre d'élèves par enseignant(e) et le taux de promotion, et que l'accès à l'eau est positivement associé aux taux de promotion. Ces résultats soulignent l'importance des conditions globales d'accueil dans les écoles et des ressources dont celles-ci disposent.

Les résultats doivent être interprétés avec prudence. Les données disponibles ne reflètent pas l'ensemble des dimensions de la performance scolaire et de la qualité du leadership : les pratiques de leadership, le climat scolaire, la motivation du personnel enseignant, le milieu d'où sont issus les élèves ainsi que la mobilisation des communautés ne sont notamment pas pris en compte. Ces aspects seront explorés plus en profondeur lors de la prochaine étape de la recherche WILL, au moyen d'une collecte de données primaires quantitatives et qualitatives au niveau des écoles.





## 7. Interprétation des résultats et implications pour les politiques

**Les résultats obtenus font émerger une conclusion claire : la faible représentation des femmes aux postes de direction scolaire en Guinée résulte d'obstacles structurels, institutionnels et sociaux plutôt que de différences dans les performances scolaires observées.**

**Plusieurs obstacles se conjuguent.** Premièrement, le niveau d'instruction limité des filles réduit le futur vivier d'enseignantes et de directrices. Deuxièmement, les processus de recrutement et de nomination informels ou peu standardisés peuvent désavantager les femmes. Troisièmement, les conditions de travail en milieu rural, qui se caractérisent par un manque d'infrastructures, des problèmes liés à la sécurité et un soutien professionnel limité, engendrent des contraintes supplémentaires. Quatrièmement, les normes sociales ont une incidence sur la mobilité des femmes, leur niveau de confiance, leurs aspirations et la reconnaissance dont elles bénéficient en tant que dirigeantes. Enfin, l'absence d'un parcours structuré de formation au leadership au niveau national limite l'évolution professionnelle, en particulier pour les femmes qui ont plus de difficultés à accéder aux possibilités informelles de mentorat et de réseautage.

**Pour lever ces barrières, il est nécessaire de mener une action à l'échelle du système éducatif dans son ensemble.**

- À **court terme**, il est essentiel de renforcer la transparence et la standardisation du recrutement du personnel enseignant et du processus de nomination aux postes de direction scolaire. La création d'un guide national pour la désignation des chef(fe)s d'établissement pourrait permettre de clarifier les critères à remplir pour postuler, de réduire les pratiques discrétionnaires et de promouvoir une sélection fondée sur le mérite. Des mesures sensibles au genre, telles que l'obligation de considérer des candidates qualifiées, pourraient contribuer à élargir l'accès des femmes aux fonctions de direction.
- À **moyen terme**, il est également crucial d'améliorer l'attractivité des postes d'enseignement et de direction scolaire, en particulier dans les zones rurales et défavorisées. Cela suppose de revoir les incitations financières proposées pour les fonctions de direction et les affectations dans des contextes difficiles, d'améliorer les infrastructures de base, et de mettre en place de meilleures conditions de travail en vue de favoriser le maintien des femmes dans la profession. Des parcours structurés de progression vers le leadership pour les femmes, incluant la formation, le mentorat, le soutien entre pairs et le perfectionnement professionnel pour les enseignantes expérimentées, pourraient aider à préparer davantage de femmes à exercer des fonctions de direction.

- À **long terme**, le renforcement du leadership des femmes nécessite un investissement soutenu dans l'éducation des filles. Des mesures visant à réduire l'abandon scolaire, à prévenir les mariages précoces et les grossesses adolescentes, à améliorer la gestion de l'hygiène menstruelle et à renforcer la sécurité à l'école sont indispensables pour étendre le futur vivier d'enseignantes et de directrices. Il est également important de faire évoluer les normes de genre grâce à des initiatives de mobilisation des communautés et de formation du corps enseignant, et à des campagnes de sensibilisation.

Enfin, le rapport souligne la nécessité de **renforcer les systèmes de données relatives à l'éducation**. Il est en effet essentiel de disposer de données de meilleure qualité pour suivre les progrès en matière d'équité entre les genres, comprendre les trajectoires professionnelles et évaluer les réformes des politiques publiques. Il convient d'accorder la priorité à l'amélioration des informations relatives au personnel de direction des écoles, à la fusion de la base de données SIGE avec celle des examens grâce à l'utilisation d'identifiants uniques pour les écoles, à la collecte de données plus désagrégées, et à une utilisation renforcée des données pour la planification des politiques.





## 8. Conclusion

La recherche WiLL en Guinée apporte de nouvelles données probantes sur la représentation des femmes aux postes de direction scolaire et sur les obstacles qui influencent leurs trajectoires professionnelles. Les femmes demeurent très largement sous-représentées en tant que directrices d'école, malgré leur présence significative au sein du corps enseignant, en particulier dans les zones rurales et les écoles communautaires.

Le rapport montre que les écoles dirigées par des femmes présentent des caractéristiques distinctes, notamment une proportion plus élevée d'enseignantes et une parité de genre légèrement plus favorable parmi les élèves. Il révèle également que, une fois les caractéristiques de l'école et du personnel prises en compte, les écoles dirigées par des femmes affichent des performances semblables à celles des écoles dirigées par des hommes en ce qui concerne les taux de promotion et d'admission au CEE.

Il s'agit d'une conclusion essentielle du point de vue stratégique : elle montre que la présence limitée des femmes à la direction des écoles ne peut pas être attribuée à des différences dans les performances observées. Les résultats suggèrent que cette sous-représentation est plutôt liée à des obstacles structurels, institutionnels et sociaux qui limitent l'accès des femmes aux fonctions de direction.

La prochaine étape de la recherche WiLL visera à approfondir ces résultats grâce à une collecte de données primaires quantitatives et qualitatives dans les écoles. Cela permettra de recenser les pratiques de leadership et d'enseignement qui favorisent l'apprentissage, l'équité entre les genres et le bien-être des élèves, et de fournir des données probantes supplémentaires pour éclairer des politiques publiques pouvant être déployées à grande échelle en Guinée.

pour chaque enfant, **des réponses**