



**PDEF**

**---0---**

**MISE A L'ECHELLE DES ACQUIS DU PEBD**

RAPPORT PROVISOIRE

Août 2010



### **Une mise à l'échelle, pourquoi ?**

Il ne sert à rien de capitaliser si l'on ne réinvestit pas ce que l'on capitalise. La mise à l'échelle est le processus par lequel on opère ce transfert des acquis capitalisés, au niveau national et régional. Ce postulat est aussi valable en économie que dans le domaine de l'éducation. Les responsables du PEBD en sont convaincus qui ont couplé la commande relative à la capitalisation, à celle du transfert et de la mise à l'échelle des acquis du projet.

Le PEBD a été un laboratoire du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF). Il a permis l'expérimentation de certaines innovations dans l'espace territorial de trois inspections départementales de l'académie de Dakar. Cette expérimentation a donné des résultats. Il s'agit d'en faire profiter les autres académies, à tout le pays. La mise à l'échelle est le processus par lequel on opère ce transfert des acquis capitalisés, au niveau national.

### **Une mise à l'échelle, comment ?**

Après l'**approche projet** du PEBD dans l'ère géographique d'une académie, la mise à l'échelle de ses acquis au niveau national devrait logiquement s'inscrire que dans une **approche programme**, compte tenu de la dimension géographique du champ de transfert. Sous ce rapport, la démarche de mise à l'échelle pourrait consister à intégrer les acquis capitalisés dans le dispositif du Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), cadre de référence de toutes les interventions dans le secteur.

### **Une mise à l'échelle dans le PDEF, pourquoi ?**

La mise à l'échelle hors du PDEF présente au moins deux inconvénients :

- ayant la dimension technique d'un programme, la mise à l'échelle du PEBD ferait double emploi avec le PDEF et son pilotage au sein d'un même ministère rendrait le management du secteur plus complexe ;
- On ne peut pas, a priori, garantir sa soutenabilité financière, car elle exigerait pratiquement les mêmes volumes de financement que le PDEF ;

En revanche, la mise à l'échelle, par intégration dans le PDEF, offre des avantages certains :

- le cadre du PDEF faciliterait l'intégration du PEBD dans le dispositif institutionnel du secteur
- le plan d'action et le plan opérationnel de budgétisation annuelle (POBA) du PDEF pourraient accueillir le dispositif technique et financier du PEBD ;
- le PDEF dispose d'une masse critique de structures et de personnels aptes à conduite des opérations de transfert ;
- la coordination institutionnelle du PDEF et du PEBD ayant été assurée par le directeur de la DPPE, l'intégration pourrait en être facilitée.

Ainsi, la mise à l'échelle par intégration dans le PDEF permettrait de faire des économies d'échelle, et des gains de temps, car, les ressources humaines, financières et institutionnelles du PDEF pourront être mobilisées à cet effet.

Pour l'opérationnalisation de la mise à l'échelle, nous proposons dans les développements qui suivent :

- un bref rappel des acquis capitalisés dans chaque domaine ;
- les objectifs de la mise à l'échelle de ces acquis dans le cadre du PDEF ;
- les modalités pratiques d'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF ;
- les facteurs de risques.

## **DOMAINE : PROGRAMMATION ET SUIVI-EVALUATION**

### **I. Programmation**

#### **Bref rappel**

Le PEBD a amélioré de manière significative le processus de la programmation dans le secteur de l'éducation. Dans le renforcement des capacités et la mise en place d'une capacité locale de programmation, le renforcement du diagnostic du secteur au niveau local, le partage des résultats des études, les stratégies d'élaboration des plans d'action le projet a apporté des innovations importantes à mettre à l'échelle dans le PDEF.

#### **Objectifs de la mise à l'échelle**

La programmation au niveau local (PRDE, PDDE, CLEF) se fait dans toutes les structures déconcentrées et décentralisées avec l'appui de la DPRE. Elle ne se fait pas sans difficultés. L'expérience du PEBD permettrait de pérenniser les bonnes pratiques de la programmation et de rendre autonomes ces structures.

#### **Modalités de la mise à l'échelle**

La DPRE, responsable de la planification assurerait la coordination globale de la mise à l'échelle au niveau national et chaque académie en ferait de même au niveau régional ou local. Les planificateurs de la DPRE assureront un rôle de coordination et de suivi. Les consultants recrutés seront chargés de la mise en place des acquis par un suivi/accompagnement des acteurs à la base. Ils seront appuyés par les agents de la DPRE responsables de la planification, des statistiques et de la carte scolaire pour un souci de pérennisation des acquis dans le secteur et de suivi de la mise en œuvre.

Pour la programmation, un dispositif équivalent à celui du PEBD sera mis en place dans chaque académie. La mise à l'échelle pourrait se faire progressivement par groupes de régions selon la disponibilité des ressources humaines et financières. Les contenus des plans d'action prendront en compte tous les besoins financiers pour le recrutement des ressources humaines et l'achat des équipements. Au préalable, un atelier de formation sera organisé pour les responsables de la planification, des statistiques et de la carte scolaire de la DPRE. Ces derniers doivent avoir une bonne maîtrise de la démarche du PEBD. Cette formation sera assurée par les consultants du PEBD ou par d'autres experts dans le domaine. Les modules et les outils sont ceux élaborés dans le cadre de la mise en œuvre du PEBD.

#### **Facteurs de risques**

La DPRE, pour réussir la mise à l'échelle des acquis de la programmation, devrait avoir une vue claire sur l'ensemble du processus et anticiper sur les risques de dysfonctionnement ou même d'échec. Parmi ces facteurs de risques, on peut noter :

- La non disponibilité des moyens financiers dans les délais si la gestion financière n'est pas décentralisée comme dans le PEBD;
- Les acquis de la gestion financière du PEBD doivent être mis à l'échelle en même temps que tous les autres acquis afin d'éviter les difficultés rencontrées avec les avis de non objection, les lourdeurs notés à la DAGE;
- L'éloignement de certaines régions qui pourrait entraver la mise à disposition permanente des consultants;

### **II. Suivi-évaluation**

#### **Bref rappel**

Le dispositif de suivi-évaluation du PEBD, à plusieurs égards, a aussi apporté des nouveautés appréciables. L'accompagnement d'un cabinet d'expert pour le suivi du projet, l'implication des acteurs professionnels dans le suivi, l'observatoire de la qualité de l'éducation au niveau local, le dispositif de gestion du quantum horaire, le système de rapportage, le dispositif d'accompagnement des CODEC et

des écoles par l'EPD et les rencontres zonales de consolidation des rapports sont autant d'innovations à mettre à l'échelle.

### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Toutes les structures déconcentrées et décentralisées disposent d'un dispositif de suivi-évaluation. Il s'agira de les renforcer avec les innovations apportées par le PEBD avec l'appui de la DPRE et de les familiariser avec les outils de suivi-évaluation élaborés par le projet.

### **Modalités de la mise à l'échelle**

La DPRE, responsable du suivi-évaluation du PDEF assurera la coordination globale de la mise à l'échelle au niveau national. Les agents en service à la Division de suivi-évaluation de la DPRE pourront jouer ce rôle et compte tenu de leur expérience, assureront la formation/accompagnement des personnels des niveaux déconcentrés et décentralisés. Ils apporteront ainsi leur savoir-faire et suppléeront certains consultants recrutés par le PEBD pour amoindrir les dépenses.

Au préalable, un atelier de formation sera organisé pour les responsables du suivi-évaluation. Cet atelier serait animé par les consultants du PEBD ou par toutes autres ressources humaines compétentes dans le domaine. Les modules et les outils sont celles déjà disponibles. (enrichir)

### **Facteurs de risques**

On retrouve les mêmes facteurs de risque que pour la mise à l'échelle de la programmation.

## **DOMAINE : PILOTAGE ET GESTION**

### **I. Le dispositif institutionnel**

#### **Bref rappel**

Le projet PEBD est intervenu dans un contexte national de transfert des responsabilités de l'éducation de base, des services centraux du ministère de l'éducation nationale vers les services déconcentrés et les collectivités. Il a réussi, en mettant un dispositif pertinent et à le faire fonctionner par :

- le renforcement de la déconcentration et de la décentralisation ;
- le développement d'un partenariat public / société civile efficace ;
- une responsabilisation accrue et une bonne mobilisation des collectivités locales ;
- une responsabilisation de la base dans l'élaboration des contenus de la formation ;
- la mobilisation de consultants.

#### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Il s'agit d'installer dans l'ensemble des collectivités locales, des IA, des IDEN et des écoles un dispositif de pilotage identique à celui du PEBD afin de créer un cadre de collaboration efficace réunissant les différents acteurs du système éducatif au niveau local pour un partage adéquat des rôles et les responsabilités pour harmoniser et améliorer leurs interventions dans le secteur.

#### **Modalités de la mise à l'échelle**

La DPRE, en tant que coordinatrice du PSEF, aura la responsabilité de mettre en place ce dispositif dans toutes les régions en rapport avec les IA, les IDEN et les collectivités locales. Les divisions « Partenariat » et « communication » devront prévoir dans les POBA des activités dans ce sens.

Pour assurer une bonne réussite à cette mise à l'échelle, elle se fera progressivement en l'étalant sur une période de trois ans.

- Première année : deux régions proches de Dakar seront concernées;
- Deuxième année : trois autres régions seront prises en compte;
- Troisième année : la généralisation aux autres régions devra être effective.

Les modules, les outils du PEBD ainsi que ses stratégies serviront de moyens de mise en place du dispositif et du suivi.

## **Facteurs de risques**

Deux facteurs de risque essentiels sont à considérer :

- La disponibilité des moyens logistiques et financiers dans les délais,
- La longueur des distances dans certaines collectivités locales.

## **II. La gestion financière**

### **Bref rappel**

Dans la gestion financière, l'IA et les IDEN ont joué un rôle déterminant. Deux comptes intitulés « compte formations et projets d'écoles » et « compte supervisions », ont été ouverts dans une banque agréée par l'inspection d'académie de Dakar (compte formations et projets d'écoles) et la Direction de l'administration Générale et de l'équipement du ministère de l'éducation (compte supervisions), avec l'accord de la Direction de la Dette et de l'investissement. Les IDEN ont été appuyées par l'inspection d'académie (IA) et son comptable pour la gestion des fonds et des marchés. Les projets d'écoles ont été gérés par les comités de gestion d'écoles. Les acquis peuvent se résumer ainsi :

- Une grande flexibilité du bailleur ;
- Le principe de co-financement - les deux bailleurs virent les montants de leurs participations dans un même compte avec une comptabilité séparée ;
- le principe du compte d'avance dans le souci de faciliter la mise en œuvre des différentes activités et de rendre plus flexibles les procédures, la justification des dépenses avant tout renouvellement ;
- La mise sur pied d'une commission de validation des TDR à l'IA constituée des membres des Comités de gestion d'école (CGE), du Comité départemental de Suivi (CDCS), de l'équipe pédagogique départementale (EPD), des Comités locaux d'éducation et de formation (CLEF), des Collectifs des Directeurs d'école (CODEC) et des équipes pédagogiques d'école.

### **Objectifs de la mise à l'échelle**

L'objectif est d'assurer une véritable déconcentration de la gestion financière en responsabilisant pleinement les IA et les IDEN en utilisant les comptes qu'ils ont déjà ouverts et les COF mis à leur disposition.

Ces comptes seront mouvementés selon les principes du PEBD par l'IA. Dans toutes les IA une commission de validation des TDR sera mise en place.

### **Modalités de la mise à l'échelle**

La DAGE assurera la responsabilité de cette mise à l'échelle en rapport avec les IA et les IDEN. Les comptes existant déjà, il s'agira pour la DAGE de former les différents acteurs et de mettre à leur disposition tous les outils élaborés par le PEBD.

Le dispositif de suivi de la DAGE sera redynamisé et ses agents formés si nécessaire par les consultants. Un suivi régulier devra être assuré pour optimiser les chances de réussite et éviter les dérapages constatés ailleurs dans d'autres programmes.

### **Facteurs de risques**

Le manque d'un suivi régulier de la DAGE et la disponibilité des acteurs sont les seuls risques qui pourraient mettre en difficulté la mise à l'échelle. Cette dernière pourrait se faire rapidement en une seule année compte tenu de l'expérience déjà existante avec la déconcentration des financements du PDEF.

## **DOMAINE : MISE EN PLACE ET REHABILITATION DES INFRASTRUCTURES ET LA MAINTENANCE**

### **I. Implication de l'AGETIP et des experts en génie civil**

#### **Bref rappel**

Le PEBD a réussi la prouesse de mettre en application le transfert des compétences relatives aux infrastructures prévu par la loi sur la décentralisation. Les collectivités ont été maîtres d'ouvrage des programmes de construction/rénovation et maintenance scolaires. Compte tenu de la faiblesse des capacités en ressources humaines qualifiées disponibles dans les collectivités locales, le ministère de l'éducation a signé une convention cadre avec l'AGETIP. Cette dernière a ensuite signé des conventions spécifiques entre l'AGETIP et chaque collectivité locale de la zone du projet.

L'AGETIP a été Maître d'Ouvrage Délégué (MOD) pour la réalisation des travaux de constructions neuves, de réhabilitation et d'équipement de salles de classe dans l'ensemble des collectivités locales. Concernant le volet maintenance, elle a été MOD pour les collectivités qui ne disposaient pas d'équipes techniques pour ce faire.

Des techniciens en génie civil (cabinets d'architectures, de bureaux d'études, de techniciens recrutés par l'AGETIP) ont été sélectionnés pour le diagnostic des ouvrages et des équipements existants en rapport avec les planificateurs des IA, IDEN et les collectivités locales

#### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Dans le domaine de la mise en place et réhabilitation des infrastructures et de la la maintenance, les collectivités locales sont très déficientes. Il s'agira de mettre en place le dispositif expérimenté par le PEBD et de le rendre fonctionnel pour à terme rendre autonomes les collectivités dans le domaine.

#### **Modalités de la mise à l'échelle**

Depuis 2006, l'Etat teste dans quatre régions du pays la décentralisation du BCI sans succès. Cette expérimentation se heurte à des difficultés liées aux retards enregistrés dans la mise en place des financements mais surtout à l'absence de compétences techniques locales. La première année (2006), grâce à l'appui de l'AGETIP, le taux de réalisation avoisinait les 75 %. Les années suivantes il tournait autour de 15 %.

Le dispositif du PEBD permettrait de responsabiliser entièrement les collectivités pour toutes les activités relatives aux infrastructures. Au début la mise à l'échelle se limiterait aux quatre régions du BCI décentralisé (Diourbel, Louga, Fatick et Kaolack). Elle se ferait sur une période de trois ans pour ensuite progressivement s'étendre aux autres régions avant 2015.

La DCSU appuyée par la Division de la carte scolaire de la DPRE sera responsable de la coordination et du suivi de la mise en œuvre.

L'Etat et les collectivités locales dans une moindre mesure, assureront le financement des travaux selon ses propres procédures. Les partenaires techniques et financiers se chargeront de financer le dispositif de suivi/accompagnement à travers les plans d'actions de la DPRE, de la DCSU et des IA/IDEN.

#### **Facteurs de risques**

Les facteurs de risques sont non négligeables et méritent d'être pris en compte très sérieusement. Le premier et le plus déterminant est l'engagement de la DCSU compte tenu de ses multiples activités et de ses ressources humaines limitées.

Un conflit de compétences entre la DCSU et l'AGETIP, fort probable, pourrait mettre en danger la mise à l'échelle. Chaque acteur doit au préalable accepter de d'assurer pleinement le rôle et les responsabilités qui lui sont dévolus.

La mise à disposition tardive des financements par l'Etat est aussi un des risques majeurs qu'il faut circonscrire. Elle a déjà plombé l'expérimentation de la décentralisation du BCI et pourrait, si elle survenait, remettre en question la mise à l'échelle.

Les avis de non objection des financements des PTF de même constituent un risque de non performance ainsi que la domiciliation de ces financements à la DAGE du ministère.

## **II. Formation/accompagnement des collectivités locales par l'AGETIP**

### **Bref rappel**

Un technicien supérieur en génie civil a été installé en permanence par l'AGETIP dans les collectivités locales pour leur venir en appui directement aux. L'objectif était non seulement d'offrir un appui technique mais aussi une formation aux agents sous forme d'accompagnement. Elle avait organisé des ateliers de formation pour ces collectivités sur le processus de mise en œuvre des projets d'infrastructures (définition des rôles et responsabilités des différents acteurs, techniques de suivi des travaux...) et les a accompagnées dans la mise en œuvre..

Cette stratégie de formation/accompagnement a permis de renforcer les capacités des collectivités locales afin de les rendre autonome par rapport à la mise en œuvre des stratégies de construction, de réhabilitation et de maintenance des infrastructures.

### **Objectifs de la mise à l'échelle**

La mise à l'échelle vise à installer les compétences nécessaires à la mise en œuvre des stratégies de construction, de réhabilitation et de maintenance des infrastructures. Les collectivités locales doivent à terme disposer de ressources humaines pour assurer les responsabilités qui leur sont dévolues par la loi sur la décentralisation.

### **Modalités de la mise à l'échelle**

L'AGETIP ou toute autre structure ou ressources humaines en mesure de renforcer les capacités des collectivités locales dans le domaine serait mis à contribution. Le ministère signerait un contrat avec ces structures ou personnes ressources pour une durée limitée qui ne dépasserait pas trois ans. La période de généralisation serait fonction de la disponibilité des ressources humaines et des financements.

La coordination serait assurée par la DCES appuyé par la DPRE à travers la division de la carte scolaire. Leur rôle consistera à recruter les structures ou personnes ressources chargées de la formation/accompagnement et à assurer le suivi. Les IA et les IDEN seront associés au processus.

Les activités relatives à la formation/accompagnement seraient intégrées dans les plans d'action des IA/IDEN et seraient financées dans ce cadre par l'Etat et les partenaires financiers.

### **Facteurs de risques**

Les risques sont de trois ordres.

- Risques financiers : l'indisponibilité des financements dans les délais. Les moyens financiers de l'État accusent toujours des retards dans la mise en place et ceux des partenaires sont souvent assujettis à des conditions (Avis de non objection) qui allongent les délais de manière peu raisonnable.
- Risques de ne pas trouver dans les collectivités locales des ressources humaines ayant une formation de base qui leur permettrait de suivre ces formations et d'être opérationnels à la fin du programme.
- Risque de ne pas disposer de personnes ressources en quantité et en qualité pour assurer les formations/accompagnements.

## **III. Financement de la maintenance**

### **Bref rappel**



Concernant la maintenance, le PEBD a réussi à sensibiliser les collectivités locales sur les responsabilités que la loi leur confère en matière de maintenance des infrastructures scolaires et les aider à les assumer.

L'élaboration d'une banque de données relative aux infrastructures dont il faut assurer la maintenance a été élaborée avec l'aide de consultants. Sur la base de ces informations et des ressources disponibles, un arbitrage a été fait pour identifier les infrastructures à prendre en charge. La réalisation de ce travail a nécessité la collaboration de plusieurs partenaires dont les directeurs d'écoles.

Des études relatives aux capacités de contribution des collectivités locales, aux modes opératoires et aux circuits financiers à appliquer ont été réalisées. Elles ont permis de stabiliser un cadrage financier, d'identifier les capacités financières des collectivités locales et de stabiliser les modes opératoires. Des entrepreneurs locaux ont été associés aux travaux.

### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Il s'agit d'amener les collectivités locales à prendre en charge la maintenance des infrastructures scolaires qui relève de leur responsabilité d'après la loi sur la décentralisation. Les stratégies et les outils étant disponibles la mise à l'échelle, dans le cadre du PDEF, consistera à mettre en place dans chaque IA un dispositif qui permettra d'amener les collectivités locales à se les approprier pour aller vers l'autonomie.

### **Modalités de la mise à l'échelle**

Pour les études à réaliser, les consultants seront recrutés par la DAGE. Les IA et IDEN viendront en appui aux collectivités locales pour assurer la coordination des activités et le suivi au niveau local.

Le financement de la maintenance serait assuré par l'Etat et les collectivités locales. Les plans d'action des IA/IDEN et des structures du niveau central concernées (DCSU, DPRE, DAGE) financeront les études, les consultants et la logistique nécessaires.

### **Facteurs de risques**

La faiblesse des disponibilités financières dans les budgets des collectivités locales et principalement dans les communautés rurales et les petites communes pourraient bloquer le système. Pour contourner cette difficulté, dans chaque région, chaque collectivité apportera sa contribution selon ses moyens dans un pot commun qui sera géré par une équipe régionale ou par l'ARD.

## **IV. Adoption d'une approche participative**

### **Bref rappel**

L'approche adoptée par l'AGETIP a été très participative. Dès la phase de conception du projet, un consultant technicien en BTP a été recruté pour assurer le diagnostic des infrastructures scolaires des banlieues en rapport avec les planificateurs des IA et IDEN. Ce dernier a organisé des rencontres avec les IA, les IDEN, les communautés et les CL. Ont été mis en contribution les services du cadastre, de la préfecture, les services techniques communaux, les IDEN et les Directeurs d'école.

Durant l'exécution des travaux le suivi a vu la participation des collectivités, des IA, des IDEN, du niveau central (DPRE, DCSU), les directeurs et l'AGETIP. Des rapports d'activités faisant l'état d'avancement des travaux ont été soumis régulièrement aux commanditaires.

Les CGE de même ont été associés dans les petits travaux d'entretien quotidiens. Ils ont été équipés en matériel pour cela. Chaque école a été dotée de trousse à outils, d'un manuel de guide d'entretien des écoles. Une formation sur le guide a été donnée à l'intention des élèves, des enseignants et des parents d'élèves. Cet entretien préventif consistait au nettoyage des salles de classes, des toilettes, de la cour, etc.; le remplacement des éléments de plomberie et la réparation des fuites; le remplacement des éléments de menuiserie (serrures, cadenas)...

## **Objectifs de la mise à l'échelle**

Les objectifs visés sont les suivants :

- Installer cette approche participative dans la mise en place des infrastructures, les réhabilitations et la maintenance.
- Amener les CGE à assurer le petit entretien préventif au niveau des écoles.

## **Modalités de la mise à l'échelle**

La DCSU et la DPRE qui ont la responsabilité de la coordination de la mise à l'échelle des acquis liés à la mise en place des infrastructures, aux réhabilitations et à la maintenance ainsi que les IA, les IDEN et les collectivités veilleront à ce que les consultants recrutés travaillent avec les principaux acteurs de l'éducation.

La prise en charge financière se fera à travers les plans d'action des IA/IDEN. L'Etat et les collectivités locales prendront en charge le petit équipement des écoles pour l'entretien préventif.

## **Facteurs de risques**

Les risques sont de deux ordres :

- L'indisponibilité dans les délais des financements nécessaires;
- Le manque d'engagement de la DCSU compte tenu de ses multiples activités et de ses ressources humaines limitées.

## **DOMAINE : PARTICIPATION DES COLLECTIVITES ET DES COMMUNAUTES**

### **I. Participation des collectivités**

#### **Rappel des acquis**

Cinq acquis particulièrement importants, en ce qu'ils ont grandement contribué à l'atteinte des objectifs du PEBD, méritent d'être soulignés.

- Le renforcement des capacités des élus et des équipes municipales dans le domaine de l'éducation.
- La conscientisation effective des élus sur leurs rôles et responsabilités dans le développement du système éducatif local et dans la mise en œuvre du PEBD.
- L'engagement des collectivités locales dans le PEBD
- Cet engagement en plus d'une implication dans l'organisation et la gestion des activités trouve son expression dans deux autres domaines: le financement et le foncier.
- L'implication dans l'organisation des activités
- Les collectivités, en dehors des questions pédagogiques et de didactique ont participé à toutes les activités déroulées dans le cadre du PEBD (formation, gestion, suivi, partage).
- Le développement d'un partenariat dynamique, décentralisé, communautaire au profit de l'éducation.

#### **Objectifs de la mise à l'échelle**

L'objectif de la mise à l'échelle est de créer dans le PDEF, en exploitant le modèle PEBD, les conditions d'une prise en charge effective de l'éducation par toutes les collectivités du pays, par une réelle décentralisation qui responsabilise les élus, conformément aux dispositions de la loi 96-07 du 22 Mars 96 portant transfert de compétences et de son décret d'application 96-1136 du 27-12-1990.

#### **Détermination des modalités de l'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF**

Les modalités de l'intégration peuvent être analysées sur les plans administratif et technique.

#### **Sur le plan administratif**

Le fonctionnement des collectivités est régi par:

- la loi 96-06 du 22-03-1996 portant code des CL.
- la loi 96-07 du 22-03-1996 portant transfert des compétences aux CL
- le décret 96-1136 du 27-02-1996 appliquant la loi 96-07

Ces textes qui constituent le cadre juridique dans le quel le PEBD a mobilisé les CL s'appliquant sur l'ensemble du territoire national à toutes les CL. Il y aura lieu simplement que chaque CL à la mesure de ses potentialités veille au respect des dispositions des lois et décrets en matière de responsabilités dans l'éducation et la formation.

### **Sur le plan technique**

Les potentialités en Ressources Humaines doivent être maîtrisées. Le renforcement des capacités des élus et des équipes municipales par la formation centrée sur la connaissance du système éducatif, sur les compétences transférées, le partenariat décentralisé autour de l'école devrait comme préalable faciliter l'implication effective des CL dans la gestion et le développement de l'éducation au niveau local.

### **Détermination des conditions financières de l'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF**

- La part de l'Etat: la décentralisation est un processus accompagné par l'Etat dans les différents aspects de sa mise en œuvre. Ainsi dans le domaine budgétaire, particulièrement pour des projets aussi importants, le gouvernement signataires des conventions dégage une contribution financière conséquente, centré sur la réalisation d'une composante du projet. L'état devrait dans ce sens renforcer sa participation dans le domaine des infrastructures (construction) et mêmes dans le domaine de la formation des enseignants.
- La part des collectivités: ces constitutions sont régies par la loi 96-06 du 22 Mars 1996 portant code des collectivités, qui prévoit leur fonctionnement sur la base d'un budget en plus de leurs ressources propres légales. L'état lui attribue annuellement des fonds de la décentralisation dont les fonds de dotation, alloués à l'éducation. Les collectivités bien organisées, bien préparées, bien formées devraient pouvoir assurer une contribution financière dans les domaines des infrastructures, des équipements, de la formation des équipes municipales, des enseignants et dans les projets d'école, sous forme de subvention conformément à l'esprit de la loi 96-07 et du décret 96-1136.
- Participation des partenaires techniques et financiers: sur la base de conventions signés avec les autorités et responsables de l'institution scolaire et à partir de programme conjointement arrêté.
- Participation des communautés: sur fons propres de l'école, (contribution individuelles des parents, produits d'activités) doivent pouvoir contribuer au financement de leur propre formation, de leur fonctionnement et du fonctionnement de l'école.

### **Les facteurs de risques**

- La faiblesse des collectivités, dans le domaine de l'organisation et du fonctionnement internes, due à l'inexpérience de certains élus à la tête et au sein des conseils municipaux, peut compromettre les efforts de mobilisation des collectivités autour d'un projet d'éducation. Elles susciteront information et accompagnement.
- L'insuffisance relative des moyens budgétaires réels des collectivités due à la faiblesse des recouvrements de toutes natures peut limiter les possibilités de contribution financière.
- Les problèmes récurrents et conflits sur le foncier dans la majeure partie des collectivités surtout dans les communautés rurales, constituent des contraintes à contourner pour la mise à disposition des sites.

- Le niveau de connaissances des élus relativement bas, en matière d'éducation, de gestion décentralisée du système, des compétences transférées. Cette situation demandera un renforcement des capacités des équipes municipales.

#### ***Une nouvelle gouvernance de l'école pour la promotion de la qualité de l'éducation***

*- L'éducation est une compétence transférée aux collectivités locales, mais celles-ci ont encore du mal à s'acquitter de cette mission, notamment celle relative à l'amélioration de la qualité de l'enseignement apprentissage. A leur décharge, il faut dire que les enseignants sont en partie responsables de cette situation car, s'ils ne manifestent pas un certain ostracisme à leur égard dans ce domaine qu'ils considèrent comme une chasse gardée, ils ne font pas grand chose pour les aider vraiment à s'en acquitter. A preuve, la non implication des collectivités dans l'exploitation effective des évaluations standardisées.*

*- Comment amener les collectivités locales à s'impliquer efficacement dans la gestion de la qualité à l'école ? La réponse à cette question réside dans une nouvelle forme de gouvernance de l'école qui mettra les collectivités au cœur du dispositif scolaire, pour un contrôle citoyen des acquis scolaires.*

*- Cette question est d'une importance telle qu'elle devrait susciter une réflexion de toute la communauté éducative (ministère, collectivités locales, communautés, partenaires, opérateurs), car il y va de la qualité des produits de l'école sénégalaise.*

## **II. La Participation des CGE/APE**

### **Rappels des acquis**

- La participation des CGE/APE à la mise en œuvre du PEBD a enregistré des acquis importants sous plusieurs aspects.
- La mise en place de quelques 320 CGE fonctionnels dans le public et le privé.
- L'instauration d'une gestion décentralisée, participative de l'école avec responsabilisation des communautés, de la société civile, aux côtés du Directeur et des Enseignants
- Le renforcement des capacités par la formation des membres des CGE pour une gestion efficace
- Le développement d'un partenariat efficace au profit de l'école entre les différents acteurs de l'institution scolaire
- La mobilisation du financement des projets d'écoles au profit des CGE
- Contribution des CGE au financement de leurs propres PE.

### **Objectifs de la mise à L'échelle**

La mise à l'échelle de l'expérience PEBD a pour objectif de créer dans le PDEF les conditions d'une gestion systématique des écoles, par des CGE réguliers fonctionnels et généralisés (grâce à une formation adaptée), conformément aux dispositions du décret 2002-652 du 02-07-2002 relatif aux organes de gestion du PDEF.

### **Détermination des modalités d'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF**

Les modalités d'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF peuvent être examinées au double plan administratif et technique.

#### **Au plan administratif**

Le cadre juridique dans lequel le PEBD a conduit, organisé la participation des CGE, est défini par le décret 2002-652 du 02/07/2002 portant création, organisation et fonctionnement des organes de gestion du PDEF. Ce décret qui fixe entre autres la structuration des CGE, leurs missions et prérogatives est applicable sur l'étendue du territoire national dans toutes les écoles publiques et privées. Il suffira d'en réactualiser l'application, de la systématiser là où c'est nécessaire par l'information, la sensibilisation, la formation.

#### **Au plan technique**

Les membres des CGE, une fois élus et nommés, devraient bénéficier d'un renforcement de capacités à travers un cycle de formation portant sur des modules de gestion (matérielle et

financière), d'élaboration et de mise en œuvre de Projet d'Ecole, de connaissance du système éducatif (entre autres). Ces formations peuvent être dispensées par les IDEN de chaque localité.

### **Détermination des conditions financières de l'intégration dans le dispositif du PDEF.**

Dans le PDEF, les formations organisées par les ministères chargés du secteur de l'Education et de la Formation concernent généralement leurs personnels administratifs et les enseignants et non les partenaires. Des réaménagements dans les orientations et les procédures de financement de la formation permettront de prendre en charge les CGE et avec les partenaires de la société civile.

Les financements devraient être assurés conjointement par l'Etat du Sénégal, les collectivités locales, les partenaires techniques et financiers, les communautés (les CGE).

- L'Etat du Sénégal dans la partie du budget de l'Education consacré au développement des Ressources Humaines devrait prévoir une contribution conséquente, déterminante.
- Les collectivités, dans le respect des textes de la loi 96-07, des décrets 96-1333, 2002-652, devraient sur fonds propres, en utilisant les fonds de la décentralisation, mobiliser une participation à la formation des membres des CGE, à leur budget de fonctionnement, aux investissements en faveur de l'école.
- Les partenaires techniques et financiers, sur la base de conventions signés avec les autorités et responsables de l'institution scolaire et à partir de programme conjointement arrêté.
- Les communautés autour du CGE, sur fonds propres de l'école, (contribution individuelles des parents, produits d'activités) doivent pouvoir contribuer au financement de leur propre formation, de leur fonctionnement et du fonctionnement de l'école.

### **Les Facteurs de risques**

Dans la mise à l'échelle des acquis de la participation des CGE, les facteurs de risques peuvent être perçus à plusieurs niveaux.

- Les conflits d'intérêt dus au défaut d'information entre les enseignants, les APE et les précurseurs des CGE, les représentants des collectivités locales peuvent constituer des blocages à l'implantation régulière de CGE dans les écoles. Il faudra au préalable largement informer, sensibiliser, expliquer les dispositions du décret 2002-652.
- L'insuffisance de la qualification des membres des CGE en question matérielle, financière, en élaboration et mise en œuvre de projet d'école. Le renforcement de capacités s'ouvre dans ces cas nécessaires pour permettre aux CGE de réussir leurs missions.
- La faiblesse des possibilités budgétaires propres de l'école, qui limitent la capacité à assurer une contribution au financement des activités de l'école. Il faudra une véritable mobilisation à la base des parents, notables, autres OCB, en particuliers pour doter l'école d'un minimum de budget de fonctionnement.

## **III. Communication**

### **Rappels des acquis**

- Le dispositif et les procédures de communication ont été efficaces ; ont permis l'implication et la participation de tous les acteurs. Le processus de préparation de l'implantation du PEBD dans la zone ciblée a été une réussite, la viabilité étant un critère déterminant de validation / de validité d'un projet et s'est traduit par la compréhension, l'acceptation du PEBD par tous les acteurs et surtout par leur adhésion et leur participation active à sa mise en œuvre.
- L'organisation de la cérémonie de lancement  
La cérémonie de lancement a été un grand moment de communion entre les hauts responsables du PEBD (Ministres, Diplomates, partenaires financiers) et les acteurs à la base (Collectivités,

Communautés, IDEN, Autorités du commandement territorial, populations venues très nombreuses dans le site de la communauté rurale de Keur Massar).

➤ L'institutionnalisation des rencontres périodiques de partage

Aux différents niveaux de responsabilité, la planification de rencontres périodiques de partage et d'échanges, quelques fois avec des prises de décision consensuelle a été systématisée.

➤ Les émissions radiophoniques

Le recours à l'utilisation des radios communautaires a été formalisé et systématisé comme stratégies de grandes communications de masse qui a largement couvert la zone du projet.

➤ Développement d'un partenariat entre les acteurs

La bonne communication pratiquée dans le PEBD a facilité la promotion d'un partenariat entre les acteurs locaux à la base (école, IDEN, collectivités, communautés, A&A) qui jusque là travaillaient séparément et de manière isolée dans le même système éducatif local

### **Objectifs de la mise à l'échelle**

La mise à l'échelle des acquis de l'expérience de communication vécue dans le PEBD a pour objectifs d'installer dans le PDEF un large réseau fonctionnel et des mécaniques d'information efficaces entre les différents niveaux de responsabilités, pour faciliter la participation de tous les acteurs potentiels, dans la gestion et le développement du système éducatif national.

### **Détermination des modalités de l'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF**

▪ *Au plan administratif*

Le réseau officiel de communication dans les différentes administrations, les directions verticale et horizontale, peut être utilisé pour toute demande ou transmission d'informations d'un niveau de responsabilité à un autre (structures centrales ou structures déconcentrées et inversement), et autres structures de l'administration et les structures de la décentralisation).

▪ *Au plan technique*

La planification et l'organisation des activités de communication peuvent être portées par les différents niveaux de responsabilités dans le PDEF, tels que définis dans le décret 2002-652 sur les organes de gestion du conseil supérieur de l'Education et de la Formation au niveau du CGE.

On retrouve toutes les autorités, tous les acteurs du système (administration, décentralisation, communautés) c'est-à-dire les représentants des structures potentiels à impliquer dans un projet en éducation.

### **Détermination des conditions financières de l'intégration des acquis dans le dispositif du PDEF**

▪ La part de l'Etat : la décentralisation est un processus accompagné par l'Etat dans les différents aspects de sa mise en œuvre. Ainsi dans le domaine budgétaire, particulièrement pour des projets aussi importants, le gouvernement signataires des conventions dégage une contribution financière conséquente, centré sur la réalisation d'une composante du projet. L'état devrait dans ce sens renforcer sa participation dans le domaine des infrastructures (construction) et mêmes dans le domaine de la formation des enseignants.

▪ La part des collectivités : ces constitutions sont régies par la loi 96-06 du 22 Mars 1996 portant code des collectivités, qui prévoit leur fonctionnement sur la base d'un budget en plus de leurs ressources propres légales. L'état lui attribue annuellement des fonds de la décentralisation dont les fonds de dotation, alloués à l'éducation. Les collectivités bien organisées, bien préparées, bien formées devraient pouvoir assurer une contribution financière dans les domaines des infrastructures, des équipements, de la formation des équipes municipales, des enseignants et dans les projets d'école, sous forme de subvention conformément à l'esprit de la loi 96-07 et du décret 96-1136

- Participation des partenaires techniques et financiers: sur la base de conventions signés avec les autorités et responsables de l'institution scolaire et à partir de programme conjointement arrêté.
- Participation des communautés: sur fons propres de l'école, (contribution individuelles des parents, produits d'activités) doivent pouvoir contribuer au financement de leur propre formation, de leur fonctionnement et du fonctionnement de l'école.

#### **Les facteurs de risques**

- Le déficit ou l'insuffisance de communication, source d'incompréhension et de blocage sont de nature à retarder la mobilisation des acteurs et donc l'exécution correcte des activités. Il faudra à tous les niveaux veiller à informer juste et à temps chaque fois que c'est nécessaire.
- L'insuffisance des moyens logistiques et financiers de communication à certains niveaux de responsabilités (notamment collectivités et communautés) avec des outils: Téléphones, ordinateurs, insuffisance des crédits, de véhicules).
- L'aptitude technique (la capacité de rédaction, ou compréhension d'un message) à recevoir ou transmettre correctement une information pas toujours stabilisée dans certaines structures ou niveaux de responsabilités. Il faudra un renforcement de capacités, mettre en place une équipe suffisamment instrumentée dans le domaine de la communication.

## **DOMAINE : QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT-APPRENTISSAGE**

### **I. L'amélioration de l'organisation du travail et la structuration de l'encadrement pédagogique**

#### **Bref rappel**

Afin de doter les IDEN de sa zone d'intervention de dispositifs de pilotage de la qualité, le PEBD a amélioré les structures existantes (CAP, CODEC) et en a créé d'autres (EPE, EPD). Le projet a aussi restructuré les IDEN en districts scolaires et en faisant nommer à leurs têtes des inspecteurs. Des règles de fonctionnement ont été édictées pour chaque structure sous forme de cahiers de charges.

#### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Dans toutes les autres académies du Sénégal, la plupart de ces structures existent et fonctionnent déjà. Seulement, elles sont pratiquement à l'état où le PEBD les a trouvées dans sa zone d'intervention, avec des limites inhérentes à toute expérimentation non adossée à une étude sérieuse de faisabilité. L'adoption du modèle PEBD permettrait de les tirer vers le haut, et de créer des conditions plus positives de gestion du pilotage de la qualité dans les zones ciblées.

Le transfert consiste à faire en sorte que les autres académies s'approprient la nouvelle configuration de ces structures, les objectifs visés par chacune d'elles, leurs modalités de fonctionnement, et ce qui en est attendu. Les extraits produits par le PEBD dans la banlieue de Dakar (guide, référentiel, contrats d'objectifs, etc.) pourraient, de ce point de vue, servir de référence dans le processus de mise à l'échelle.

#### **Modalités de la mise à l'échelle**

Au plan opérationnel, la mise à l'échelle incombe à la Direction de l'enseignement élémentaire (DEE) en rapport avec toutes les directions représentées au niveau des deux grappes de l'EPD, c'est-à-dire, la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE), ainsi que la Direction des examens et concours (DEXC).

Sous l'égide de la Direction de la planification et de la réforme de l'éducation (DPRE), ces directions pourraient prendre les mesures suivantes :

- mettre en place du dispositif d'appropriation des acquis du PEBD. L'objectif est d'informer les cadres du ministère sur l'expérience du PEBD, de les former à la maîtrise des acquis du projet et à l'utilisation des extraits produits ;
- prendre les actes officiels instituant les EPE, CAP, CODEC, Districts et EPD ;
- déterminer les stratégies à adopter pour le montage et la mise en marche de ces structures. Dans cette tâche, les personnels cadres de la zone pilote du PEBD seront consultés, voire, responsabilisés pour aider à la planification des activités.
- Nommer les responsables de ces structures.

#### **Facteurs de risques**

- ❖ Les structures susvisées ne sont viables que si elles sont dirigées par des personnes dont la compétence, les qualités managériales et l'ouverture d'esprit aux innovations sont avérées. Ce sont ces critères qui devraient déterminer le choix des hommes et des femmes qui seront appelés à les diriger. Les critères appliqués dans le cadre de la gestion démocratique des personnels, tels que le grade ou l'ancienneté, devront être abandonnés au profit de ceux énoncés ci-dessus.
- ❖ Des problèmes de leadership pourraient se poser entre directeurs et créer des rivalités au sein des CODEC. Les causes de ces rivalités peuvent être naturelles (volonté de puissance) mais aussi liées aux enjeux induits par la position occupée dans ces structures (volonté de manipuler le collectif, de tirer profit de sa position de leader auprès des inspecteurs, des élus locaux, des partenaires, etc.). La mise à l'échelle des CODEC pourrait souffrir de ces facteurs.



## II. Le pilotage des apprentissages

### Rappel des acquis

Les initiatives prises par le PEBD pour améliorer la qualité des apprentissages ont porté sur les programmes d'enseignement, le système d'évaluation, la didactique des disciplines et la gestion du temps scolaire. Sur toutes ces questions, le projet a fait des études qui ont permis d'améliorer les pratiques en cours dans les IDEN de la banlieue.

### Objectifs de la mise à l'échelle

La mise à l'échelle vise, d'une part, l'amélioration du niveau de qualification professionnelle des enseignants des autres académies, d'autre part, l'installation dans les classes, de pratiques d'évaluation formative pour instaurer une pédagogie de la réussite.

### Modalités de mise à l'échelle

- *Mise à l'échelle des PH*

Le transfert des progressions harmonisées (PH) et leur mise à l'échelle doivent tenir compte de l'évolution curriculaire en cours. Si dans la majeure partie des écoles du pays, on est au programme officiel (Décret 79 1165), dans d'autres, le curriculum de l'éducation de base est en train de s'implanter, du moins, aux deux premières étapes du cycle primaire.

Si l'introduction des PH peut être envisagée dans la première catégorie d'écoles en ce qu'elle peut aider les maîtres à opérationnaliser les contenus matières du programme officiel, pour les écoles déjà touchées par la généralisation du curriculum, on pourrait surseoir à leur introduction, étant donné que le curriculum de l'éducation de base est la forme achevée, voir le couronnement des PH, du moins en français et en math. C'est le point de vue des enseignants de la zone du PEBD qui considèrent que les PH étaient censées les préparer à « accueillir le curriculum de l'éducation de base (CEB) conçu selon les mêmes principes méthodologiques. »<sup>1</sup>.

- *Mise à l'échelle des ES*

Un dispositif d'évaluation peut ne pas être transférable tel quel dans d'autres contextes. La « standardisation » des épreuves est généralement calibrée sur des élèves – en l'occurrence, ceux de la banlieue de Dakar, de 2004 à 2007, vivant dans des conditions socio économiques spécifiques –, La validité des épreuves d'évaluation peut être sujette à caution dès qu'on change de contexte.

Pour réussir le transfert et la mise à l'échelle, des études sérieuses sont nécessaires sur les contenus d'enseignement dans la zone cible, les méthodes pédagogiques, les pratiques évaluatives, etc.).

Le transfert doit aussi tenir compte du fait que les évaluations standardisées ne sont pas une fin en soi. Elles n'ont de sens que par l'exploitation que l'on fait de leurs résultats. A cet égard, les ES ne sauraient être la chasse gardée des enseignants. Elles constituent des moments privilégiés d'échanges et de concertation entre tous ces acteurs (enseignants, CGE, APE, les OCB, collectivités locales) sur les niveaux de performance des élèves, sur leurs lacunes et sur les actions de remédiation à envisager pour améliorer les apprentissages.

- *Mise à l'échelle des pratiques de classe articulées à l'évaluation formative*

L'expérience du PEBD sur les pratiques de classe a porté sur deux disciplines, le français et les math dans certaines classes. Bien que très localisées, ces expériences constituent une bonne base pour d'une part, aborder la didactique de ces deux disciplines dans tous les autres niveaux, d'autre part, d'aborder les autres disciplines à tous les niveaux. La DEE, en rapport avec l'INEADE devrait s'inspirer de la démarche du PEBD pour ouvrir ces nouveaux chantiers.

---

<sup>1</sup> Atelier de capitalisation des acquis du PEBD. IA Dakar, mai 2010.

La mise à l'échelle de ces innovations sera progressive et graduelle comme l'enseigne l'expérience du PEBD. Dans un premier temps, on pourrait mettre à l'échelle les acquis en français et en math, en les généralisant dans toutes les classes. Ensuite, on pourrait commencer l'expérimentation d'une ou deux autres disciplines, selon le modèle du PEBD, c'est-à-dire, en rapport avec l'évaluation formative. Les acquis de ces expérimentations seront aussi mis à l'échelle. Suivront les autres disciplines, jusqu'à épuisement du stock.

Pour l'opérationnalisation de cette démarche, la DEE, maître d'œuvre, pourrait constituer autour de ses experts, une équipe composée d'un consultant en évaluation, des inspecteurs de la zone pilote du PEBD et les chercheurs de l'INEADE, à qui pourrait être confié le travail d'ingénierie pédagogique.

- *Mise à l'échelle des expériences de gestion du temps d'apprentissage*

Etudier les causes de réduction du quantum horaire dans les zones ciblées est un préalable à toute démarche de transfert et de mise à l'échelle des acquis du PEBD. Combien de temps d'apprentissage perd-on dans les différentes académies ? Pour quelles raisons ? Des « états généraux » du quantum horaire devraient être organisés, avec l'implication de toute la communauté puisque, l'expérience a montré ailleurs que les causes relèvent aussi bien de l'école que de l'environnement communautaire des enfants. Une fois celles-ci connues, pourra alors commencer la réflexion sur les mesures à envisager pour l'amélioration de la gestion du temps scolaire, en tenant compte de la spécificité des académies.

Au plan opérationnel, la DEE gagnerait à s'attacher les services d'un consultant sociologue, en plus de ses experts pour les études à mener afin de cerner les causes effectives de perte de temps d'apprentissage.

Les initiatives de l'IDEN de Pikine et Guédiawaye, appuyées par le PEBD essentiellement basées sur la mise en œuvre d'activités de compensations du crédit horaire constituent des acquis dont on peut s'inspirer dans la mise à l'échelle. Mais elles devront davantage être approfondies par la DEE, pour en tester la validité. L'INEADE pourrait apporter à la DEE toute son expérience en la matière.

### **III. La promotion des projets d'école (PE)**

#### **Bref rappel des acquis capitalisés**

Vu les stratégies déployées dans le processus de montage des PE, on ne peut pas douter que les responsables du PEBD partageaient les conclusions du séminaire de Mbour qui avait

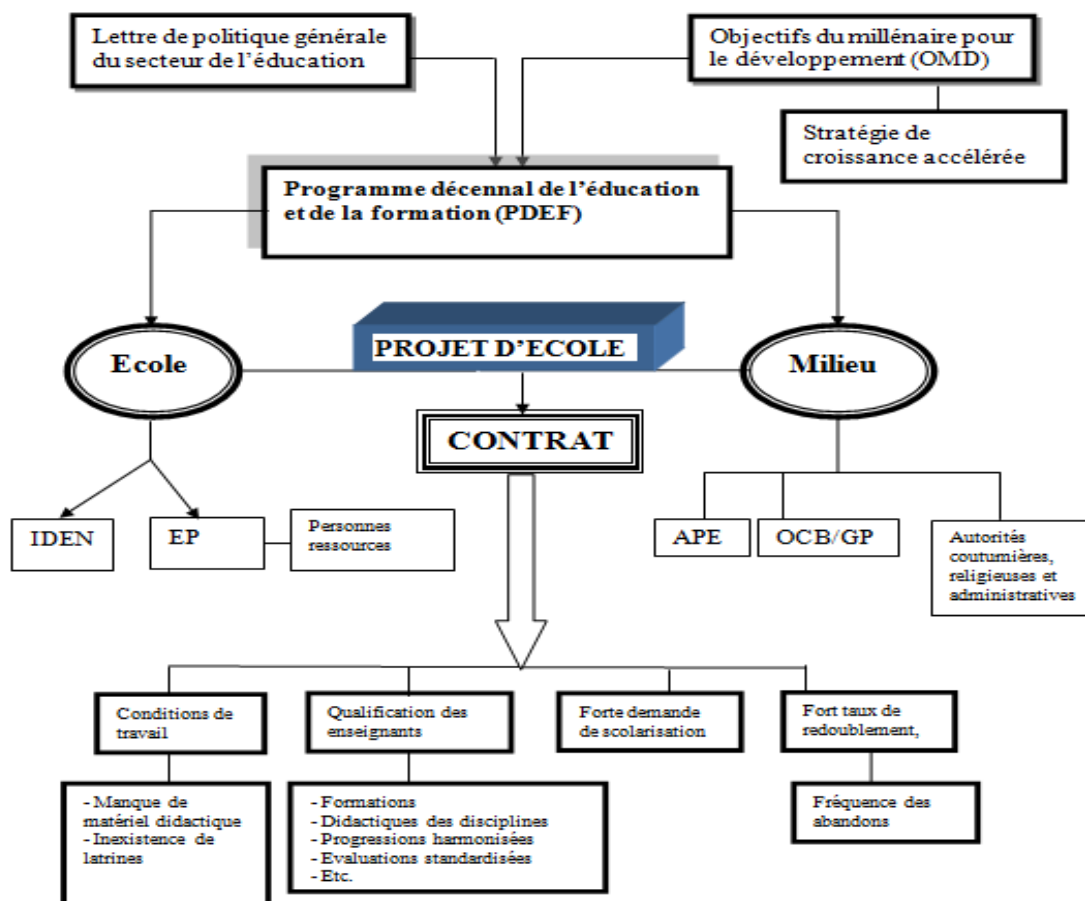
proposé la définition suivante du PE : « un processus de réalisation d'un contrat d'actions éducatives entre l'école et le milieu afin de résoudre de manière efficace et pertinente les problèmes identifiés en rapport avec les missions de l'école. »<sup>2</sup>. En d'autres termes :

- le PE est d'abord un **contrat**, c'est-à-dire un engagement ferme entre deux co-contractants, deux partenaires ;
- les co-contractants sont **l'école et le milieu**, c'est-à-dire, d'une part, les enseignants, inspecteurs, autorités académiques et d'autres part, les populations, les parents d'élèves, les OCB, les autorités religieuses, coutumières et administratives, les collectivités locales ;
- L'objet de ce contrat, est la résolution des **problèmes** de l'école (problèmes didactiques, qualification des enseignants, indisponibilité de matériel didactique, conditions de travail eu sein de l'école, forte demande de scolarisation, fort taux de redoublement, fréquence des abandons, surtout chez les filles).

La modélisation du concept de PE pourrait être représentée par le schéma suivant.

---

<sup>2</sup> Rapport intermédiaire - Evaluation – Capitalisation de l'expérience du PAOES en matière de projet d'école  
Version provisoire - Document de travail – CEPEC International. 2005 - P.7



Source : B. Diao.

Le acquis concerne aussi bien le concept de PE que la méthode rigoureuse de validation instaurée avec le CDVPE. Elle concerne aussi la démarche d'identification des besoins et l'orientation pédagogique très marquée des PE.

### Objectifs de la mise à l'échelle

Des expériences de PE se déroulent sur le terrain dans le cadre du PDEF. La mise à l'échelle consistera à leur faire profiter des acquis du PEBD. Mais, en l'occurrence, on ne pourra pas non plus faire l'impasse sur la riche expérience de l'INEADE en matière de projet d'école.

### Modalités de mise en œuvre

Les stratégies de la DEE pour la prise en compte de l'expérience du PEBD pourraient consister en l'organisation de séances de restitution de PE de quelques écoles PEBD. Celles-ci concerneraient aussi bien les écoles publiques que les écoles privées. Ces restitutions seraient le prétexte pour une réflexion nationale qui pourrait s'articuler autour de l'analyse comparative de l'expérience du PEBD et celle en cours dans les autres académies. Ainsi seraient identifiés les écarts et les pistes de remédiation. La DEE disposerait alors d'une base de données lui permettant, en rapport avec les IDEN et l'INEADE de mettre en place le dispositif de mise à l'échelle.

Un partenaire comme Aide et Action qui a une riche expérience en suivi-appui de projets d'écoles, pourrait être associé, dès le départ, à la préparation de mise à l'échelle et à l'accompagnement des PE.

### Facteur de risques

- ❖ Il faut éviter de faire preuve d'ostracisme à l'égard des écoles privées dans la mise en projet des écoles. Il ne saurait y avoir une école à deux vitesses du point de vue des réformes. La DPPE devrait pouvoir engager des négociations avec l'enseignement privé afin de trouver des formules permettant de les impliquer systématiquement dans le processus de mise à l'échelle.

- ❖ Un des risques auquel on pourrait être confronté dans le processus de mise à l'échelle des projets d'écoles, c'est la tendance à vouloir les généraliser. La généralisation serait difficilement soutenable, aussi bien sur le plan financier qu'administratif. Financer des projets d'école dans tous les établissements d'éducation primaire est impossible dans le budget du PDEF qui doit faire face à d'autres exigences. Une démarche progressive, par académie et par étapes, serait plus gérable.
- ❖ La centration des projets d'école sur les questions pédagogiques n'exclut pas que soient prises des initiatives pour améliorer l'environnement et les conditions d'apprentissage. L'état de dénuement des écoles, les mauvaises conditions de travail imposent la prise en compte de la dimension équipement dans les projets d'école.

Par exemple, il ne fait pas de doute que l'absence de latrines dans une école peut impacter négativement sur les acquis scolaires, car les élèves, notamment les jeunes filles, auront tendance à sortir de l'enceinte de l'école pour aller aux toilettes, ce qui réduit leur temps d'apprentissage.

Il s'agira, comme ce fut le cas dans le PEBD, d'observer un juste équilibre entre les aspects pédagogiques et les dépenses liées aux conditions de travail et à l'environnement de l'école.

#### **IV. La formation des acteurs**

##### **Rappel des acquis capitalisés**

La capitalisation des acquis du PEBD en matière de formation a fait ressortir que tous les acteurs intervenant directement ou indirectement sur les apprentissages scolaires ont été enrôlés dans les activités de formation : les directeurs et maîtres de EPE, les CGE, les EP, et que toutes les initiatives prises dans le cadre du projet pour améliorer la qualité des apprentissages ont comporté un volet formation.

##### **Objectifs de la mise à l'échelle**

Assurer les conditions de réussite de la mise à l'échelle des acquis du PEBD.

##### **Modalités de mise en œuvre**

Qui former ? Sur quoi former ? Comment former ? Les stratégies de mise à l'échelle devront apporter des réponses à ces questions de façon à permettre de dresser un programme d'intervention.

La DRH et les écoles de formation d'instituteur (EFI) seront interpellés au premier chef, ainsi que la DEE et l'INEADE.

Une bonne planification sera nécessaire pour éviter que les formations occasionnent trop de perte de temps d'apprentissage. Ici aussi, il faut se convaincre qu'on ne peut pas assurer toutes les formations en même temps. Il faut y aller progressivement, en fonction des priorités qu'on aura dégagées. Par exemple, les formations sur les didactiques devraient être privilégiées dans la programmation.

Dans la mise en œuvre opérationnelle, chaque académie disposant d'une EFI, la mise à l'échelle des acquis du PEBD en matière de formation pourrait faire l'objet d'une convention avec ces structures qui pourraient accueillir des cohortes d'acteurs à former.

Dans le même ordre d'idées, on pourrait même envisager une formation par les pairs in situ. Elle consisterait à faire faire des stages à certains acteurs auprès de leurs collègues de la zone du PEBD.

##### **Facteur de risques : La formation en cascade**

Le PEBD a confirmé les limites de la formation en cascade. A la pratique, celle-ci, s'est révélée peu efficace du fait, d'une part, du faible niveau de qualification des formateurs relais, chargés de la démultiplication, d'autre part, en raison du fait que beaucoup de directeurs ne partageaient pas les résultats des formations reçues ainsi que la documentation mise à leur disposition pour l'EPE. Dans l'optique d'un transfert des acquis, à l'échelle d'une IDEN, il faut envisager des méthodes alternatives d'intervention pour que tous les acteurs puissent bénéficier de formations de qualité. La formation par cohortes, judicieusement planifiée dans le temps selon une programmation qui tient compte du nombre

d'inspecteurs en service à l'IDEN, du nombre de personnes ressources disponibles (inspecteurs des autres structures, inspecteurs à la retraite, autres experts) pourrait constituer une solution.

## **V. La méthode PEBD**

L'analyse des acquis capitalisés dans le cadre de cette étude permettent de dégager un certain nombre de tendances qu'on pourrait modéliser, dans la perspective de mise à l'échelle des acquis du PEBD dans le domaine de la qualité. Il s'agit du soutien aux initiatives des acteurs, la systématisation des études diagnostiques et de la formation des acteurs, le contrôle du processus.

### **Soutien aux efforts entrepris**

Le PEBD n'est pas venu avec des propositions ou des solutions toutes faites pour les imposer aux acteurs terrain. Toutes ses interventions dans le domaine de la qualité ont consisté à soutenir les efforts entrepris par ces derniers, aussi bien dans l'organisation du travail, et la structuration de l'encadrement, que dans les pratiques de classe, le pilotage des apprentissages, les formations des acteurs et un système rigoureux de contrôle et de rapportage.

### **Les études diagnostiques**

Toutes les initiatives mises en œuvre dans le cadre du projet sont précédées d'études diagnostiques sérieuses dont l'objectif est de faire l'état des lieux sur la question, d'identifier les problèmes et d'envisager les stratégies à adopter.

Les études diagnostiques sont toujours confiées à des consultants, qui font autorité dans leurs domaines respectifs.

Les études diagnostiques sont toujours faites sur le terrain, dans les classes, avec l'implication des acteurs terrain (enseignants, directeurs, etc.)

Les contenus des rapports des études sont partagés avec les acteurs qui donnent leur point de vue sur le travail et procèdent ainsi à la validation du rapport.

L'expert qui a fait l'étude diagnostique est souvent retenu pour proposer les améliorations nécessaires et pour accompagner l'appropriation et la mise en œuvre des innovations.

### **La formation**

Chaque initiative du PEBD est couplée à une formation (au sens large), avec pour objectifs d'amener les acteurs à s'approprier les innovations, et à les mettre en œuvre avec le maximum de chance de réussite.

### **Un système de contrôle et de rapportage très rigoureux**

Tout en laissant l'initiative aux structures déconcentrées, le PEBD a mis en place un dispositif très « sophistiqué » de suivi contrôle du déroulement du programme. Les rapports d'activités trimestriels de l'IA et des IDEN, les rapports semestriels de la mission d'appui du consultant SOFEG, les rapports d'exécution technique et financière annuels du coordonnateur du projet, les rapports périodiques de l'opérateur AeA, sans compter les aides mémoire de l'AFD, partenaire technique et financier du projet, constituent les preuves tangibles de l'importance accordée au suivi régulier et au contrôle rigoureux du déroulement du projet.

La mise à l'échelle des acquis du PEBD dans le domaine de la qualité gagnerait à s'inspirer de ce modèle.