



REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'ÉDUCATION
Direction des Ressources Humaines

ME/DRH/BG /bg

**Atelier d'exploitation des données issues de la
mission d'identification des outils de gestion
utilisés par les acteurs clés du système**

RAPPORT DE MISSION

Version finale

8 – 9 Mai 2006
Résidence Ndiambour

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|-------|--|
| AGEPA | Amélioration de la Gestion de L'Education dans les Pays Africains |
| CDSMT | Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme |
| CFEE | Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires |
| CODEC | Collectif des Directeurs d'Ecole |
| CRD | Comite Régional de Développement |
| DAGE | Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement |
| DEE | Direction de l'Enseignement Elémentaire |
| DPRE | Direction de la Planification et de la Reforme de l'Education |
| DRH | Direction des Ressources Humaines |
| FAD | Formation a Distance des Directeurs |
| IA | Inspection d'Académie |
| IDEN | Inspection Départementale de l'Education |
| PCR | Président de Conseil Régional |
| PDDE | Plan Départemental de Développement de l'Education |
| PDEF | Programme Décennal de l'Education et de la Formation |
| PRDE | Plan Régional de Développement de l'Education |
| PFIE | Programme de Formation et d'Information à l'Education Environnementale |
| ME | Ministère de l'Education |

ANNEXES

- Glossaire
- Guide d'entretien
- Liste des structures visitées
- Membres des équipes
- Liste des outils AGEPA retenus pour une meilleure gestion du système éducatif sénégalais
- Plan d'action

PLAN

INTRODUCTION

- I - PRESENTATION DE LA CIRCONSCRIPTION DE KEBEMER
- II - PRESENTATION DE LA CIRCONSCRIPTION DE GRAND DAKAR II
- III - CADRE METHODOLOGIQUE

- 1. Objectifs
- 2. Collecte de données
- 3. Echantillon
- 4. Résultats et contraintes
- 5. Traitement et Analyse des données

IV - RESPONSABILITES ET OUTILS DE GESTION DES ACTEURS : ETAT DES LIEUX

1. Niveau Classe

- 1.1. Responsabilités et rôles des Maîtres
- 1.2. Outils de Gestion Utilisés par les Maîtres

2. Niveau Ecole

- 2.1. Responsabilités et Rôles des Directeurs
- 2.2. Outils de Gestion Utilisés par les Directeurs

3. Niveau IDEN

- 3.1. Responsabilités et Rôles des IDEN
- 3.2. Outils de Gestion Utilisés par les IDEN

4. Niveau IA

- 4.1 Responsabilités et Rôles des IA
- 4.2 Outils de Gestion Utilisés par les IA

5. Niveau Central

- 5.1. Responsabilités et Rôles des Directeurs des Services Centraux
- 5.2. Outils de Gestion Utilisés par les Directeurs des Services Centraux

6. Niveau Collectivités Locales

- 6.1. Responsabilités des Elus locaux
- 6.2. Outils de Gestion Utilisés par les Elus Locaux

CONCLUSION

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'Initiative Spéciale des Nations Unies pour l'Afrique, le Gouvernement du Sénégal s'est engagé, depuis 2000, dans la mise en œuvre du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) qui mobilise d'importants moyens (matériels, financiers et humains) qui ne sont pas toujours traduits en résultats.

A l'évidence, la mise en œuvre de la phase 2 impose une démarche nouvelle, impliquant un mode de gestion basée sur les résultats, notamment par une clarification des rôles et des responsabilités de chaque entité engagée dans le processus.

Ainsi, dans le cadre de l'appui à la *Composante Gestion*, le projet Banque Mondiale « Amélioration de la Gestion de l'Education dans les Pays Africains » (AGEPA) qui vise (i) la cohérence dans l'allocation des ressources, et (ii) la transformation de ces ressources en résultats scolaires effectifs, a décidé de mener une étude sur les outils de gestion utilisés par les différents acteurs clefs du système éducatif Sénégalais.

Les résultats de cette étude alimentent le présent rapport structuré comme suit :

- Présentation de la circonscription de Kébémér
- Présentation de la circonscription de Grand Dakar II
- Cadre méthodologique
- Rôles, responsabilités et outils de gestion des acteurs : état des lieux

I – PRESENTATION DU DEPARTEMENT DE KEBEMER

Le département de Kébémér se trouve dans la région de Louga. Il compte trois arrondissements, une commune, 16 communautés rurales et environ 900 villages.

Cet environnement a vu de 1995 à 2006 un développement de nombreuses initiatives et innovations porteuses de qualité. On peut citer les Comités Des Directeurs d'Ecoles (CODEC), les évaluations sur la base d'épreuves standardisées, l'expérimentation du PFIE (**Programme de Formation et d'Information à l'Education Environnementale**), un projet « **eau, hygiène, assainissement** », la formation à distance des directeurs (FAD) qui est une initiative régionale de l'IA.

Pour ce qui concerne le sous-secteur de l'enseignement élémentaire, on peut noter, un taux brut de scolarisation estimé à 72,59%, un taux de promotion de 87,93%, un taux de redoublement de 11,74%, un taux d'abandon de 9,93%, un accroissement du nombre d'écoles qui passe de 47 en 1994 à 225 en 2006.

Au niveau des résultats scolaires, on note une élévation du taux de promotion et une évolution du taux de réussite au CFEE. De 41,86% en 1995, ce taux de réussite est passé à 55% en 1999 pour atteindre 63,54% en 2000 et 55,32% en 2005.

II – PRESENTATION DE LA CIRCONSCRIPTION DE GRAND DAKAR II

Située dans le département de Dakar, la circonscription de Grand Dakar II est essentiellement urbaine et comprend quatre communes d'arrondissements : la commune d'arrondissement de Biscuiterie, la commune d'arrondissement des HLM, la commune d'arrondissement de Liberté, et celle de la commune d'arrondissement de Dieuppeul/Derklé. La population du département compte 52% de jeunes âgés de moins de 20 ans.

Pour ce qui concerne le sous-secteur de l'enseignement élémentaire, on peut noter, un taux brut de scolarisation très élevé ; il faut néanmoins déplorer le grand nombre d'enfants livrés à la rue, et au travail précoce.

De 1998 à 2005, le taux de réussite au Certificat de Fin Etudes Elémentaires (CFEE) a évolué en dents de scie atteignant rarement 50% tandis que celui à l'entrée en 6eme a oscillé entre 44,44% et 48,92%.

Aussi La circonscription de Grand Dakar 2, s'est engagée dans une dynamique de rupture par le biais d'une feuille de route articulée à la qualité. A cet effet, de nombreuses initiatives et innovations ont été mises en chantier pour améliorer les performances des élèves. On peut citer le renforcement des visites de classes par le Comités Des Directeurs d'Ecoles (CODEC), les tests de positionnement, les progressions harmonisées, les évaluations basées sur des épreuves standardisées, la gestion rigoureuse du quantum scolaire, et l'élaboration d'un plan de communication.

L'évaluation a mi-parcours a révélé que le cap pris est prometteur.

III- CADRE METHODOLOGIQUE

Le groupe de travail AGEPA, dans l'objectif d'élaborer un état des lieux des rôles et responsabilités des acteurs clés de l'éducation ainsi que de leurs outils de travail a procédé à une enquête de terrain à l'occasion de laquelle les membres de l'équipe ont rencontré des maîtres, directeurs d'école, des IDEN, IA, autorités locales, directeurs de services Centraux du ME.

Dans sa mise en œuvre, l'étude a eu comme base d'analyse:

i. un atelier de réflexion en vue de :

- l'identification des niveaux, des acteurs clés, des rôles et responsabilités respectifs de chaque acteur dans le processus de transformation des ressources en résultats ;
- le recensement des outils utilisés par chaque acteur dans l'exercice de ses rôles et responsabilités.

ii. une mission de terrain en vue de :

- la réalisation d'un état des lieux sur le degré d'appropriation par les acteurs de leurs rôles et responsabilités, sur l'existence, la fréquence d'utilisation, les avantages et difficultés dans l'usage des outils.

3.1. Les Objectifs:

Le premier objectif est de mesurer le niveau d'appropriation par les différents acteurs de leurs rôles et responsabilités. Le second est de Ensuite il s'agit de recenser les outils utilisés par chaque acteur et d'en évaluer la fréquence d'utilisation, les avantages et les difficultés liés à l'usage de ces instruments. A terme, le but est de mettre en évidence la pertinence de chacun des outils utilisés.

3.2. La Collecte De Données

L'objectif de l'équipe était de disposer d'une masse critique d'informations permettant de se faire une idée précise de la situation des acteurs et des outils utilisés. La mission de collecte de données s'est déroulée du 25 février au 8 mars 2006 simultanément à Dakar et à Kébémér.

Des entretiens individuels et collectifs ont été organisés avec des maîtres, des directeurs d'école, des IDEN, des IA, des Directeurs de services centraux du ME, et des élus locaux.

Un guide d'entretien a été élaboré pour chaque cible (*cf. Annexe 2*).

3.3. Echantillon

L'équipe a ciblé un échantillon de 30 écoles élémentaires, 180 Maîtres, 30 Directeurs d'école, 02 IDEN, 02 IA, 05 Collectivités locales, 04 Directeurs Nationaux du ME.

Dans la circonscription de Kébémér, 20 écoles urbaines et rurales seront visitées, 120 maîtres, 20 directeurs dont 15 déchargés, l'IDEN, l'IA et les collectivités. Dans la circonscription de Grand Dakar II, l'équipe AGEPA a visité 10 écoles élémentaires dont deux établissements privés.

3.4. Résultats et Contraintes

Au total, l'équipe a visité 29 écoles dans les deux circonscriptions, rencontré 176 maîtres ne présentant pas le même profil (*cf. tableau*),

| | STATUT | | | | |
|---------|-------------|--------------|-----------------|---------|-------------------|
| MAITRES | Volontaires | Contractuels | Instit. Adj. | Instit. | Sans formation |
| NOMBRE | 12 | 64 | 38 | 55 | 07 |

27 directeurs d'écoles, 02 IDEN, 02 IA, 02 Collectivités Locales, 04 directeurs des services centraux du ME (DPRE, DRH, DAGE, DEE),

| Acteurs | Prévus | réalisés |
|------------------------------|--------|----------|
| Maîtres | 180 | 176 |
| Directeurs d'école | 30 | 27 |
| IDEN | 02 | 02 |
| IA | 02 | 02 |
| Directeurs services Centraux | 04 | 04 |
| Collectivités Locales | 02 | 05 |

Il convient de signaler que les grèves observées par les enseignants pendant cette période, parfois, les longues distances à parcourir, la journée continue, la non disponibilité des autorités décentralisées ont constitué des obstacles imprévus, mais heureusement surmontés par les missionnaires..

3.5. Traitement et analyse des données

L'équipe a d'abord procédé à un exercice de restitution de données recueillies dans les structures ciblées, ensuite à une exploitation croisée des données à partir des critères retenus dans la grille d'entretien, et enfin une synthèse des résultats obtenus.

IV – ROLES RESPONSABILITES ET OUTILS DE GESTION DES ACTEURS : ETAT DES LIEUX

1. Niveau classe

1.1. Rôles et responsabilités des maîtres

Les échanges ont permis d'avoir des maîtres une représentation de leurs rôles et responsabilités qui peuvent se résumer à : « Enseigner, éduquer, former de bons citoyens, apprendre aux enfants à lire, à écrire, faire acquérir des savoirs, des savoir-faire, etc. »

Cependant l'explicitation de ces rôles est souvent ardue. Beaucoup d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un contrat moral, tacite avec l'Etat ou la société. Les cahiers de charges sont les seules références. La majorité des maîtres rencontrés estime que les résultats scolaires et la gestion des élèves relèvent principalement de leur responsabilité, même si certains considèrent que cela procède d'une responsabilité partagée, impliquant les parents, les autorités scolaires, et l'Etat.

Les responsabilités liées à la gestion matérielle sont rarement évoquées.

1.2. Outils identifiés et leur niveau d'utilisation sur le terrain

1.2.1. Gestion des élèves

➤ Règlement intérieur

Le règlement intérieur existe dans toutes les écoles. En général, il est élaboré par le directeur d'école en collaboration avec l'équipe pédagogique, cependant, certains maîtres estiment qu'ils ne sont pas suffisamment impliqués dans le processus.

Sur le plan de l'utilisation, il est lu, commenté, et explicité aux élèves, parfois en langue nationale au niveau des petites classes.

Sans pouvoir donner de statistiques, les maîtres prétendent s'en référer souvent pour corriger des actes d'indiscipline, ou renforcer une bonne action à travers une discipline d'accueil.

Cependant, il n'existe pas de règlement intérieur pour la classe, celle-ci ne semble pas être considérée comme une entité sociale avec ses réalités propres. Or, la classe est l'espace où les acquisitions s'élaborent

et où les comportements se forment. Les maîtres rencontrés sont convaincus de la nécessité de prendre en charge les spécificités de chaque groupe /classe et avouent même disposer de règles tacites convenues avec les élèves.

➤ **Tableau d'organisation de la classe**

Il est en place dans toutes les classes et certains maîtres l'assimilent au tableau d'affichage (règlement intérieur, emploi du temps, tableau de chants et récitation, liste des élèves, tableau d'honneur, statistiques des âges, liste du matériel de la classe, groupes de balayage mixtes, répartition fondée sur le sexe mais sans que cela ne relève de la prise en compte de la dimension genre)

Les approches utilisées sont diverses car c'est chaque maître qui confectionne son tableau et en fonction de ses moyens propres.

Cependant, on retiendra que plusieurs minutes de retard sont tous les jours accusées à cause du balayage.

➤ **Coopérative de classe**

Toutes les écoles disposent de coopérative scolaire dont le principal rôle semble être de récupérer de l'argent « pour des réparations, des achats de matériels... ». Chaque classe y est représentée, mais les instances ne fonctionnent pas.

Toutefois, certains maîtres ont initié des coopératives de classe pour faire face à de menues dépenses (balais, cahiers, craie,...) ou même pour initier les élèves à la gestion, et développer le volet social, l'entraide. Cependant l'exploitation pédagogique de cet outil fait défaut bien que les maîtres reconnaissent tous sa pertinence et son intérêt.

➤ **Registre d'appel**

Il existe dans toutes les classes sous plusieurs formats. Il est tenu journalièrement, et, après récapitulation, les taux de présences et d'absences sont calculés à la fin de chaque mois et visés par le Directeur.

Il convient de souligner que pour la plupart, aucune analyse n'est faite des fluctuations constatées.

➤ **Cahier de visites médicales**

Il existe pour toute l'école et non pour la classe. Il est tenu par le Directeur mais, vu son mode d'utilisation, il y a lieu de dire qu'il faut revoir son mode de gestion.

➤ **Fiches de suivi médical des élèves**

En dehors du cahier de visites médicales, il n'existe pas de fiches de suivi médical pour chaque élève même si tous les acteurs rencontrés sont convaincus de la nécessité d'en disposer, à l'instar de certaines écoles privées.

➤ **Fiche de Suivi des retards**

Aucun outil.

1.2.2. Gestion Pédagogique

➤ **Emploi du temps**

L'emploi du temps est un outil de planification présent dans toutes les classes. Il permet effectivement d'organiser les activités et de gérer le temps. Cependant, la quasi totalité des maîtres ont des difficultés à respecter/à suivre rigoureusement l'emploi du temps. Les raisons évoquées sont diverses et tiennent à la fois du morcellement des activités, de l'insuffisance du crédit horaire imparti à certaines leçons (15, 30 mn), de la lenteur des élèves, de l'insuffisance des matériels et supports didactiques, entre autres.

Les leçons non exécutées sont reportées aux heures de renforcement (mardi et jeudi) ou pendant les séances de rattrapage (les après-midi des lundis, vendredis ou les samedis matins).

Même si la suppression de l'emploi du temps n'est pas envisageable pour les maîtres, ils souhaitent disposer d'une plus grande marge de manœuvre dans la répartition des activités journalières.

➤ **Planification des apprentissages**

Les planifications ou répartitions mensuelles, bimensuelles parfois trimestrielles existent dans toutes les classes visitées et sont affichées. A ce niveau également, les activités prévues et non exécutées sont reportées au mois suivant. Il importe de souligner que les progressions harmonisées et les évaluations basées sur des épreuves standardisées constituent une exigence pour les maîtres de combler leurs retards de manière à ce que leurs élèves soient mieux préparés face aux épreuves communes. Toutefois, même si les maîtres conviennent que cet outil est utile au sens où il permet d'organiser les apprentissages et de progresser dans le programme, certains suggèrent une simplification du

cadre. Ils suggèrent que l'on mette à leur disposition des modèles ou imprimés.

➤ **Fiche de suivi du temps d'enseignement/apprentissage**

La plupart des maîtres rencontrés sont informés des 800 heures d'enseignement apprentissage officielles. L'IDEN de Kébémér, qui est dans cette dynamique depuis quelques années avait pris l'initiative de porter en 2006 le volume horaire exigible à 900 heures. Plusieurs maîtres rencontrés disent dépasser de loin ce volume mais aucun décompte n'est fait.

➤ **Outils de suivi des élèves : – cahier devoirs, cahier de roulement, – cahier de rémédiation.**

Pour certains maîtres, ces outils peuvent être assimilés aux cahiers d'exercices, de renforcement pédagogiques, aux cahiers de devoir, puisque c'est à travers ces éléments que les faiblesses des élèves se révèlent et que les rémédiation sont faites.

➤ **Cahiers/fiches de préparations :**

Les préparations écrites journalières sont faites et visées par le directeur.

Les maîtres estiment que c'est non seulement une condition d'efficacité mais aussi un moyen pour être en règle avec l'administration.

Les difficultés rencontrées par les enseignants relèvent surtout de l'absence ou de l'insuffisance de la documentation.

➤ **Tableau de bord**

Inexistant dans les classes, les enseignants rencontrés semblent ignorer cet outil bien qu'ils reconnaissent l'intérêt après les explications apportées. Certains l'assimilent alors au cahier journal dont ils disent se servir à cet effet. Une formation à l'élaboration de tableau de bord et à son utilisation est nécessaire.

➤ **Fiches de suivi élèves**

Les fiches de suivi des performances individuelles des élèves n'existent pas dans la plupart des classes même si certaines sur leur propre initiative l'ont créée. Le traitement des tests de positionnement et des évaluations basées sur des épreuves standardisées offrent une bonne occasion d'en élaborer.

➤ **Cahier de fournitures**

Il existe mais conservé par le directeur.

➤ **Tableau signalétique du mobilier de classe**

Il est présenté sous forme de tableau synoptique et affiché. L'exploitation de ce tableau a pourtant permis de déterminer les ratios tables bancs/élèves, manuels/élèves, etc.

2. Niveau Ecole

L'équipe d'enquêteurs a rencontré 27 directeurs d'école dont 22 directeurs déchargés et cinq non déchargés, combinant la tenue de classe, la gestion de l'école et l'encadrement des maîtres.

2.1. Rôles et responsabilités

L'entretien a montré que les directeurs d'école rencontrés ont une bonne maîtrise de leurs rôles et de leurs responsabilités. En outre, ils estiment que la réussite des élèves constitue la finalité essentielle de leurs actions.

2.2. Les outils de gestion identifiés et leur niveau d'utilisation sur le terrain :

2.2.1. *Outils de gestion des ressources humaines*

➤ **Règlement intérieur :**

Dans toutes les écoles visitées, existe un règlement intérieur qui régit la vie de l'école. Cependant, son élaboration nécessite l'implication de l'équipe pédagogique et du milieu.

➤ **Fiches de suivi des retards et absences des maîtres :**

Cet outil est présent dans 10 écoles des zones visitées et il permet de faire le décompte du temps d'enseignement apprentissage réalisé. Cependant, il existe sous d'autres formes (cahier...) et remplit la même fonction. Suite aux entretiens avec les directeurs, il est apparu que ce procédé permet de réguler les absences et les retards même si la restitution des heures perdues peut se faire au détriment du temps de repos des élèves.

➤ **Dossiers administratifs des agents :**

Des dossiers individuels comportant les actes de gestion ou de carrière des personnels n'existent pas dans toutes les écoles bien que des renseignements les concernant soient disponibles à travers le registre matricule ou la liste nominative par exemple. Toutefois, certains directeurs expérimentés en confectionnent pour une meilleure gestion des personnels (évaluation, suivi du maître).

2.2. Outils de gestion pédagogique

➤ Fiches de suivi des préparations :

Le suivi des préparations se fait à travers des outils présentés sous plusieurs formats. Dans l'ensemble des écoles visitées, les préparations sont seulement présentées et visées le matin. Le directeur ne dispose pas toujours de suffisamment de temps pour exploiter les documents qui lui sont soumis (cahier de critiques, cahier conseils, cahier journal, fiche de suivi de la régularité des préparations, cahier de visite de classe...). C'est pourquoi il y a lieu d'organiser un bon suivi des préparations (dépôt préalable des préparations, cohérence avec le programme, la planification, les pré requis) pour plus d'efficacité.

➤ Plan d'action :

Tous les directeurs d'école disposent d'un plan d'action qui leur sert d'instrument de pilotage. Cet outil est transversal et prolonge le plan d'action de l'IDEN qui cible différentes activités (recrutement, évaluation, animation pédagogique, encadrement, etc.) avec des indicateurs, un échancier et un dispositif d'évaluation.

Il n'y a pas de plan spécifique axé sur la qualité. Le plan d'actions de l'école et le projet d'école porte sur des activités liées à la fois à la qualité, à l'accès, au partenariat ... Cependant, il y a lieu de mieux visualiser le plan qualité et de renforcer les capacités des acteurs.

➤ Projet d'école :

La plupart des écoles visitées ont un projet d'école qui porte sur la bibliothèque scolaire, la construction de mur de clôture, de latrines, acquisition de matériels didactiques, toutefois il est souhaitable que ces projets soient articulés aux apprentissages.

➤ Cahiers d'encadrement des maîtres :

Des outils d'encadrement permettant au directeur de suivre individuellement chaque enseignant existent. Ils se présentent sous la forme de cahier, de bulletin ou de fiche. Toutefois, il faut noter que l'accent est mis sur le côté administratif au détriment des résultats pédagogiques attendus.

➤ **Procès verbal de visite de cellule :**

En réalité, il ne s'agit pas, pour le directeur, de bulletin de visite de cellule mais plutôt d'un procès verbal qu'il élabore pour rendre compte, à l'IDEN, du bon fonctionnement de la cellule (respect du calendrier et des thèmes retenus). Cet instrument est dévolu à l'inspecteur qui est chargé du contrôle (voir cahier de charges).

➤ **Fiches de synthèse et d'analyse des progressions harmonisées et évaluations basées sur des épreuves standardisées:**

Pratiquées dans toutes les écoles, les résultats sont exploités à des fins de rémédiation. Il faut cependant noter que l'analyse des résultats reste assez superficielle et toutes les conclusions en terme de suivi, de soutien des élèves faibles ne sont pas correctement tirées.

2.2.2. *Gestion administrative*

➤ **Dispositif de communication :**

Il n'y a pas de dispositif de communication structuré, formalisé dans un document conçu à cet effet. Des canaux de communication sont néanmoins utilisés: cahier de transmission, de notes de services, cahier de service, tableau d'affichage, réunion... pour gérer l'information administrative.

➤ **Registres matricule personnels, élèves :**

Ces documents sont disponibles dans les écoles et contiennent une masse d'informations portant sur la carrière des personnels affectés à l'école et sur l'état civil et la scolarité des élèves. Toutefois, on note que la mise à jour n'est pas toujours assurée.

➤ **Fichier élèves :**

Faute de pièce d'état civil, de carnet de vaccination ou de disponibilité de fiches imprimées, de nombreux élèves de la plupart des écoles en milieu rural ne disposent pas de fiche scolaire.

➤ **Courrier : arrivée/départ/ordinaire/confidentiel :**

Ces documents de gestion administrative existent dans toutes les écoles des zones visitées et sont régulièrement tenues.

➤ **Rapports périodiques :**

Ils sont régulièrement élaborés et transmis aux autorités scolaires au début et à la fin de l'année scolaire.

➤ **Les documents de gestion matérielle et financière :**

Les écoles de l'échantillon, à l'instar des autres écoles, reçoivent des dotations en fournitures scolaires, matériel didactique, équipement, etc. Par ailleurs, elles peuvent bénéficier de financement pour leurs projets d'école, des contributions des parents ou d'éventuels partenaires.

Ces ressources sont gérées à travers des documents comptables correctement tenus. Les membres de la communauté, à travers les comités de gestion, participent à la bonne gestion des biens de l'école et assument la fonction de trésorier et de président.

➤ **Plan de mobilisation sociale :**

Il n'existe pas de plan structuré consigné dans un document. Cependant, dans le plan d'action et le projet d'école, certaines activités nécessitent des actions de mobilisation sociale (campagne de recrutement au CI, reboisement autour des écoles, construction de murs de clôture, ouverture de la semaine de l'école de base, etc.). Les directeurs disposent cependant de divers leviers pour mobiliser (organisations communautaires de base – ASC, Association des Mamans d'Elèves, Groupements Féminin, Association des Anciens Elèves...). Toutefois les plans de mobilisation gagneraient à mieux prendre en charge l'amélioration de la qualité de l'éducation par la transformation des ressources en résultats.

➤ **Procès Verbal de réunion :**

Les PV de réunions sont élaborés à la suite des concertations avec les parents d'élèves, les maîtres, les autorités scolaires, les partenaires (syndicats, ONG, collectivités locales). Il convient de noter que les recommandations ne font pas toujours l'objet d'un suivi. Aussi, il y a lieu de modéliser les PV de réunion.

2.3. Autres outils trouvés sur place:

- **Cahier de monographie** : il retrace l'histoire de l'école, passé et présente.
- **Album photo** : il est utilisé pour immortaliser les grands moments de la vie de l'école.
- **Cahier de visite** : Assimilé au livre d'or, il permet de recueillir les impressions des visiteurs.
- **Bulletin de visite médicale** : En cas de maladie, ce bulletin est remis à l'élève pour se faire consulter par le médecin.
- **Fiche de restitution des heures dues** : cette fiche est liée à la gestion du quantum horaire. Elle permet de restituer les heures dues et non effectuées.
- **Feuille de route de classe** : Elle permet de mesurer les performances obtenues par la classe au niveau des disciplines fondamentales (calcul, éveil, français) et d'organiser les remédiations et renforcement nécessaires.
- **Feuille de route de l'élève** : Elle permet de mesurer les performances de chaque élève au niveau des disciplines fondamentales (calcul, éveil, français) et d'organiser les remédiations et renforcement nécessaires.

3. Niveau IDEN

La mission s'est rendue dans les deux circonscription retenues pour l'Etude : KEBEMER et GRAND DAKAR II.

3.1. Rôles et responsabilités

Les entretiens ont montré que les deux IDEN maîtrisent parfaitement leurs rôles et responsabilités dans le processus de transformation des ressources en résultats. Cependant au plan organisationnel, on a noté de part et d'autre quelques spécificités.

3.2. Outils de gestion identifiés et leur niveau d'utilisation :

- **Organigramme** : Dans les deux IDEN, l'outil existe et s'inspire de celui du Ministère de l'Education.
- **Plan d'action** : Il existe aussi bien à Kébémér qu'à Grand Dakar II.

L'outil permet une visibilité et une bonne distribution des activités. Cependant, des difficultés liées à son caractère ambitieux et à l'insuffisance des moyens ont été signalé, particulièrement à Kébémér.

➤ **Fichier des personnels** : Le fichier existe dans les deux IDEN ; sa tenue est confiée à un agent.

➤ **Documents comptables** : Dans les deux IDEN, tous les documents comptables existent et sont tenues par un agent.

➤ **PDDE** : Le PDDE existe dans les deux IDEN.

➤ **Fiches de suivi des activités/rapports d'évaluation** :

Dans les deux IDEN, un dispositif est mise en place. Des pièces à remplir sont remises aux directeurs à la rentrée et permettent un suivi régulier de toutes les activités.

➤ **Courrier : arrivée/départ/ordinaire/confidentiel/chrono/classement**

Ces documents de gestion administrative existent dans les deux IDEN des zones visitées et sont régulièrement tenues par des agents désignés.

➤ **Tableau de bord** :

L'outil existe et est étroitement lié au plan d'action. Il présente beaucoup d'avantages.

➤ **Bulletin d'inspection** :

Il existe pour les maîtres et les directeurs sous des modèles conçus et stabilisé à l'interne. Le nombre de bulletin obéit au contenu du cahier de charge des inspecteurs de la DEE.

➤ **Plan de formation** :

Dans les deux IDEN, il est intégré dans le plan d'action. Ce plan n'est pas toujours rigoureusement respecté faute de financement des plans d'action.

➤ **Planning d'encadrement**:

L'encadrement est planifié dans les deux IDEN. Il est hebdomadaire mais souffre de fréquentes perturbations.

➤ **Bulletin de visite de cellules** :

Les séances d'animation sont suivies à partir de rapports envoyés par les responsables de cellules .A Grand Dakar II, il y a des bulletins de visites de cellules.

➤ **Rapports : voir rapports d'évaluation**

Progressions harmonisées /Planning Evaluation basées sur des épreuves standardisées /Rapports Evaluation basées sur des épreuves

standardisées : tous ces outils sont présents dans le dispositif de gestion des évaluations standardisées. Ils permettent aux IDEN d'assurer un pilotage et un suivi pour dégager des orientations allant dans le sens d'une correction des contre performances des élèves.

4. Niveau IA

La mission s'est rendue dans deux les deux inspections d'académie retenues pour l'Etude : LOUGA et DAKAR.

4.1. Rôles et responsabilités

Les deux IA maîtrisent parfaitement leurs rôles et responsabilités.

4.2. Outils de gestion identifiés et leur niveau d'utilisation

➤ Organigramme :

Dans les deux IA, l'outil existe et s'inspire de celui du Ministère de l'Education. A Louga, chaque année, l'organigramme est revu et adapté aux nouvelles réalités. A ce niveau, il a été fait mention du caractère obsolète de celui du Ministère, d'où la nécessité d'un texte réglementaire pour l'adapter au nouveau contexte dans lequel le système éducatif évolue.

➤ Plan d'action :

Il existe aussi bien à Dakar qu'à Louga et émane des plans d'action des IDEN.

➤ Fichier des personnels :

Le fichier existe dans les deux IA. Sa tenue est confiée à deux agents (pour l'Elémentaire et le Moyen Secondaire). A louga, des difficultés sont signalées au niveau de la maîtrise du fichier de l'élémentaire, du fait des redéploiements fréquents opérés au niveau des IDEN. Il y a donc lieu de prendre des mesures administratives pour mettre fin à ces dysfonctionnements.

➤ PRDE :

Le PRDE existe dans les deux IA et correspond à une synthèse des PDDE des IDEN.

➤ Plan de communication :

Le plan de communication existe dans les IA à travers divers canaux (réunions, notes de services, **CRD**, ...). Cependant, la contrainte majeure réside dans la programmation de ces rencontres qui souvent, sont planifiées à la même date (rencontres au niveau régional et central).

➤ **Tableau de bord :**

L'outil n'existe pas de façon systématique. A la place, le calendrier des activités et des pièces périodiques assure la même fonction.

➤ **Fiches de suivi des activités/rapports d'évaluation :**

Dans les deux IA, et en rapport avec le PDEF, un dispositif est mis en place et des agents chargés du suivi sont désignés. Toutefois, la formation de ces agents est considérée comme un domaine à renforcer.

➤ **Documents comptables :**

Dans les deux IA, tous les documents comptables existent et sont tenues par un seul agent. On peut retenir que la désignation d'un comptable des matières et d'un gestionnaire a été jugée plus pratique, pour une gestion correcte et efficace. Cependant, cela n'est pas souvent possible faute de locaux, comme c'est le cas à Louga.

➤ **Courrier : arrivée/départ/ordinaire/confidentiel/chrono**

Ces documents de gestion administrative existent dans les deux IA des zones visitées et sont régulièrement tenues par des agents désignés.

5. Niveau central : Directeurs Nationaux

5.1. Rôles et responsabilités

Au niveau central, quatre directeurs nationaux (DRH, DAGE, DEE, DPRE) ont reçu séparément les enquêteurs.

Globalement, on peut retenir que les différentes directions s'occupent de domaines spécifiques. C'est ainsi que la DRH assurent principalement la supervision du recrutement, veille à l'allocation rationnelle, au contrôle de l'utilisation des personnels, au développement et à la conservation des ressources humaines.

La DAGE est essentiellement chargée de la gestion financière et matérielle.

La DEE intervient principalement dans la composante accès (appui au recrutement au CI), la composante qualité (formation initiale et continue, le suivi des innovations pédagogiques).

La DPRE assure le pilotage et la coordination du programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF)

5.2. Outils de gestion identifiés et leur niveau d'utilisation

➤ **Plan d'action :**

Cet outil existe dans toutes les directions. Ces plans d'action sont consolidés dans le CDSMT.

➤ **Plan de communication :**

Le plan de communication existe au niveau central notamment au niveau de la DPRE. Seulement, son efficacité reste à prouver en raison du manque de visibilité et de lisibilité des activités du PDEF par tous les acteurs du système. On note cependant l'utilisation des canaux classiques de communication administrative (réunions de partage, séminaire bilan, revues...).

➤ **CDSMT :**

C'est un nouvel outil de planification. C'est un cadre cohérent de programmation et d'allocation budgétaires par objectifs qui définit le cadre à moyen terme dans lequel les dépenses vont être exécutées.

➤ **Tableau de bord :**

Cet outil est lié aux plans d'action qui sont corrélés à des indicateurs clés régulièrement suivis. Ces indicateurs sont liés aux objectifs du Programme Décennal de l'Education (PDEF). En outre, il convient de noter que la DAGE dispose d'un logiciel appelé SIGFIP (Système Intégré de Gestion des Finances Publiques) qui permet de visualiser et de suivre l'exécution budgétaire des ressources allouée au Ministère de l'Education. Il permet d'élaborer des tableaux de bord.

➤ **Fiches de suivi des activités/rapports d'évaluation :**

Un dispositif de suivi existe dans toutes les directions (rapport d'exécution technique et financière, aide-mémoire).

➤ **Documents comptables :**

Les outils comptables existent dans toutes les directions et sont tenus par des gestionnaires et des comptables (matières).

➤ **Données statistiques :**

Toutes les directions disposent de données statistiques qui facilitent le pilotage et la gestion des activités.

5.3. Autres outils

- Document d'orientation
- Simul PDEF
- Carte scolaire numérique
- Plan qualité

6. Niveau collectivités locales

6.1. Rôles et responsabilités

Sur les cinq présidents de collectivités ciblés initialement, deux ont reçu la visite de la mission (le 1^{er} Adjoint au maire de BISCUITERIE et le Conseiller en Education du PCR de Guéoul). L'indisponibilité des autres responsables n'a pas permis de les rencontrer tous.

Les résultats de la mission ont révélé, chez l'un des responsables, une maîtrise assez correcte des rôles et responsabilités qui se résument à un appui et à une planification des interventions prévues dans le Plan Local de Développement (PLD). Chez l'autre, il se limite à un appui aux écoles ; ce qui traduit une compréhension partielle de ses responsabilités.

6.2. Outils de gestion identifiés et leur niveau d'utilisation :

Les outils mentionnés dans le guide d'entretien (Données statistiques, Plan d'actions, Tableau de bord, Fiches de suivi des activités, Fiches ou rapports d'évaluation, Plan de communication, Plan de mobilisation sociale) ne sont pas connus des responsables de ces collectivités.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, un certain nombre de constats peuvent être faits. Au plan formel, les différents acteurs du système connaissent leurs rôles et responsabilités, et les outils sont massivement présents même si leur utilisation efficace fait souvent défaut. Toutefois la corrélation rôle/responsabilité/outil/résultat/imputabilité n'est pas toujours établie.

Il apparaît dès lors que l'enjeu majeur reste d'abord une plus grande sensibilisation pour un changement de paradigmes en terme d'une gestion pour une transformation des ressources en résultats, d'une meilleure appropriation des rôles et responsabilités, d'une utilisation des outils adéquats.

Pour cela, la formation des acteurs est aussi une impérieuse nécessité.

.



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'EDUCATION
Direction des Ressources Humaines

ME/DRH/BG /bg

**Atelier de validation du rapport issu de l'atelier d'exploitation des outils de gestion
identifiés au niveau des acteurs clés du système**

08- 09 Mai 2006 à l'hôtel le Ndiambour

OUTILS DE GESTION AGEPA
POUR UNE MEILLEURE GESTION DU SYSTEME EDUCATIF SENEGALAIS

| NIVEAU CLASSE | | | | |
|----------------------|--|--|--------------------------------------|--|
| N° | OUTILS | CARACTERISTIQUES | RESPONSABLES DE LA CONCEPTION | PERIODE DE REALISATION |
| 1 | règlement intérieur de classe | - doit être le même pour toutes les classes d'une même école -doit porter le visa du directeur qui associera tous les maîtres dans son élaboration -doit prendre en compte la qualité des apprentissages | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 2 | tableau d'organisation de la classe | - doit comporter tous les éléments relatifs à la vie de la classe (RI, statistiques, ET, répartitions mensuelles, nettoyage,) -doit être exploité comme outil pédagogique par les maîtres qui seront formés à cet effet | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 3 | cahier journal | -outils à créer avec : -la discipline enseignée/j – les objectifs – résultats attendus – résultats obtenus – remédiations, etc. | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 4 | fiche de suivi du temps d'apprentissage | - a créer pour : - pallier les retards et absences | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 5 | fiche de suivi des élèves | - à créer : - doit être une fiche individuelle - doit porter des infos sur le profil psychologique, médical, les performances de l'élève | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| NIVEAU ECOLE | | | | |
| N° | OUTILS | CARACTERISTIQUES | RESPONSABLES DE LA CONCEPTION | PERIODE DE REALISATION |
| 1 | plan d'action | - | - | - |
| 2 | dossiers | - doit comporter tous les | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

| | | | | |
|---|---|---|------------------|--|
| | administratifs des agents | éléments relatifs à la carrière de l'agent, à son profil psychologique, sanitaire, ses performances, etc. | | |
| 3 | fiches de suivi des retards et absences des maîtres | -outils à créer pour : -contrôler les retards et absences des maîtres -veiller à la restitution des heures dues | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 4 | cahier d'encadrement et de conseil | - a créer pour : - l'analyse des contenus des fiches de préparation des maîtres | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 5 | Procès verbal | - à créer pour : - rendre compte à l'IDEN dans le cadre des visites de cellule | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 6 | fiches de synthèse et d'analyse des résultats des progressions harmonisées | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 7 | fiche de restitution des heures dues | - à créer en veillant à contourner certaines dérives abusives | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

| NIVEAU IDEN | | | | |
|--------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| N° | OUTILS | CARACTERISTIQUES | RESPONSABLES DE LA CONCEPTION | PERIODE DE REALISATION |
| 1 | plan d'action | - doit être amélioré | - | - |
| 2 | tableau de bord | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 3 | fiches de suivi des activités | -outil à créer : - se référer à l'expérience de Kébémér et de Grand-Dakar | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

| | | | | |
|---|--|--|------------------|--|
| 4 | bulletin de visites de cellules | - outils à créer : - se référer à l'expérience de Kébémér et de Grand-Dakar | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 5 | bulletin d'inspection | - à revoir : - mener une réflexion profonde sur l'ancien modèle | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 6 | fiche de synthèse et d'évaluation | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

NIVEAU IA

| | | | | |
|---|--------------------------------------|-----------|------------------|--|
| 1 | plan d'action | - | - | - |
| 2 | tableau de bord | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 3 | fiches de suivi des activités | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

NIVEAU CENTRAL

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---|------------------|--|
| 1 | CDMST/plan d'action | - nouvel outil de planification - Mieux le faire connaître des acteurs | | |
| 2 | tableau de bord | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 3 | fiche de suivi des activités | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

NIVEAU COLLECTIVITES LOCALES

| N° | OUTILS | CARACTERISTIQUES | RESPONSABLES DE LA CONCEPTION | PERIODE DE REALISATION |
|----|---|---|-------------------------------|--|
| 1 | Plan d'action | - | - | - |
| 2 | outils de suivi des dépenses des collectivités locales | - à créer | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |
| 3 | plan de communication | - à créer pour: - sensibiliser les élus locaux | groupe restreint | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel |

| PLAN D'ACTION 2006 | | | |
|---------------------------|---|--|--------------------|
| N° | ACTIVITES | PERIODE DE REALISATION | RESPONSABLE |
| 1 | Ateliers de conception des outils de gestion | Juillet/Août 2006 en atelier résidentiel | groupe restreint |
| 2 | Atelier de validation des outils conçus | Août/Septembre 2006 | équipe projet |
| 3 | information/sensibilisation/formation des acteurs sur le terrain en vue du test | Septembre 2006 | groupe restreint |
| 4 | démarrage de la phase test | Octobre/Novembre 2006 | groupe restreint |

ANNEXES

I. Présentation des membres des deux équipes

1- Kébémér

- Brigitte GNAMY ME/DRH: chef de mission
- Amadou Moustapha SENE IDEN Grand Dakar 2
- Papa Fily NDIAYE ME/DRH
- Samba Yéro DIOP ME/DEE
- Cheikh TOURE ME/DRH – chauffeur

2- Dakar

- Alioune Badara DIOP Adjoint IDEN Kébémér : chef de mission
- Moustapha BÂ Directeur d'école
- Khalifa KAGNY IDEN Grand Dakar 2 – Assistant

II. structures visitées

1- Kébémér

1. Ecole Papa Abdou DIAW
 2. Ecole Diokoul Diawrigne
 3. Ecole Kébémér 6
 4. Ecole Kébémér 7
 5. Ecole Guéoul 1
 6. Ecole Guéoul 2
 7. Ecole Ndande 1
 8. Ecole Ndande 2
 9. Ecole Gade Mbrama
 10. Ecole Gade Kébé
 11. Ecole Lompoul sur Mer
 12. Ecole Lompoul village
 13. Ecole Baïty Ndiaye
 14. Ecole de Pekh Tall
 15. Ecole Bakhaya DIA
 16. Ecole Mbaye Fatma Kébé
 17. Ecole Ngourane
 18. Ecole Thiolom Fall
 19. Ecole Santhie Mour
- Inspection d'Académie de Louga

- Inspection départementale de Kébémér
- Communauté rurale de Guéoul

2- Dakar

1. Ecole HLM 4/E
2. Ecole Amadou Diagne Woré
3. Ecole Amadou Ibrahima Seck B
4. Ecole Ouagou Niayes 3 B
5. Ecole Derklé 2 A
6. Ecole Liberté 5
7. Ecole Ouagou Niayes Lions
8. Ecole liberté 6 A
9. Ecole Khadim Rassoul
10. Ecole Sacré Cœur
 - Inspection d'Académie de Dakar
 - Inspection départementale de Grand Dakar 2
 - Commune de Biscuiterie