

ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE

PROJET DE CADRE D'ACTION SUR LA GESTION DES SYSTÈMES SCOLAIRES DE L'ESPACE FRANCOPHONE

Vers une nouvelle dynamique de la gestion des systèmes éducatifs

Texte issu des
Assises francophones de la gestion scolaire
tenues du 4 au 8 avril 2006
à Antananarivo (Madagascar)

à soumettre à la 52^e Session ministérielle de la CONFEMEN

Préambule

Le présent Cadre d'action découle des travaux de réflexion menés aussi bien lors de la préparation qu'au cours des Assises francophones de la gestion scolaire, organisées du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar) par la Conférence des Ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES).

Inspirés par la volonté d'atteindre les Objectifs de développement du Millénaire et d'Éducation pour Tous, les travaux des Assises s'inscrivent dans les orientations adoptées dans le cadre d'action du Forum Mondial de Dakar, notamment celle de « *mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatifs réactifs, participatifs et responsables* ».

Ces réflexions reposent également sur le Cadre d'action de Ouagadougou, adopté par la 50^e Conférence ministérielle de la CONFEMEN, qui s'articule autour des quatre axes prioritaires suivants :

- Promouvoir l'éducation pour tous dans le cadre de la lutte contre la pauvreté
- Mobiliser et diversifier les ressources
- Viser l'efficacité dans l'utilisation des ressources
- Développer le pilotage des systèmes éducatifs.

La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources. Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion.

Ce Cadre d'action présente d'abord un bilan des pratiques actuelles de la gestion scolaire. Il définit ensuite une vision des évolutions souhaitées dans ce domaine, incluant des objectifs prioritaires. Il propose enfin des stratégies dont la mise en œuvre devra être adaptée à chaque contexte national.

1. BILAN DE LA GESTION SCOLAIRE

Les exposés, les études de cas et les travaux en atelier ont permis de dégager les éléments suivants

Une prise de conscience de l'importance du leadership et de la gouvernance, mais qui se heurte encore à :

- un processus de déconcentration/décentralisation qui ne s'accompagne pas d'une allocation adaptée des ressources ni d'une formation appropriée des acteurs locaux et intermédiaires par rapport aux nouvelles responsabilités dévolues
- une difficulté de repositionnement des structures centrales dans les processus de déconcentration/décentralisation en cours
- une distance insuffisante des fonctions de gestion par rapport aux considérations politiques
- une articulation parfois difficile entre les orientations nationales et celles des agences de développement
- une lutte insuffisante contre la corruption

Des initiatives d'implantation de modes de gestion participative et de partenariat, comme les comités de gestion et les projets d'établissement . On note cependant :

- des processus insuffisants d'information et de consultation qui limitent l'adhésion de tous les acteurs aux politiques nationales
- une transparence insuffisante des modalités de gestion, réduisant la responsabilisation des acteurs
- un manque de cadre juridique approprié

Un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources, aux prises avec des pratiques peu efficaces :

- une gestion du temps scolaire ne permettant pas d'assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement
- une allocation inéquitable des ressources, notamment au détriment des populations les plus démunies et les plus vulnérables
- un déploiement inefficace des ressources humaines
- des difficultés dans le transfert des ressources financières et matérielles entre les niveaux central et local, par exemple les manuels scolaires
- une corrélation faible entre les ressources investies et les résultats obtenus
- une centralisation excessive qui réduit la responsabilité des acteurs locaux
- une utilisation insuffisante des données statistiques et de celles de la recherche et de l'évaluation comme outils de gestion

Une affirmation de l'importance de la responsabilisation, du développement des capacités et de la valorisation des personnels, soutenue par la motivation des acteurs à y participer. Cette tendance est toutefois contrée par des pratiques telles que :

- un manque de clarté dans les descriptions des tâches et des responsabilités, et la faiblesse des processus d'évaluation
- une sélection plus ou moins arbitraire dans le recrutement des personnels de gestion
- une utilisation des enseignants dans des fonctions pour lesquelles ils n'ont pas été formés
- une instabilité des personnels qui affaiblit la mémoire institutionnelle et freine l'accumulation des compétences de gestion
- une formation insuffisante aux tâches de gestion à tous les niveaux, limitant l'efficacité des services

2. VISION : OBJECTIFS PRIORITAIRES

Les données sur l'évolution des systèmes éducatifs, notamment dans les pays du Sud permettent de prévoir une forte croissance des effectifs à tous les niveaux. Dès lors les sources identifiées d'inefficience et d'inefficacité risquent de s'aggraver. Ce qui fixe l'urgence et l'impératif d'améliorer la gestion, voire de la rénover afin de faire face à ces défis. Les Assises ont fait émerger une nouvelle vision et de nouvelles pistes qui placent la gestion comme condition et facteur essentiels de la fédération et de la mise en œuvre des engagements en faveur de l'amélioration des résultats des systèmes scolaires et des apprentissages. Sous cette optique, la conception, les stratégies et les pratiques de la nouvelle vision de la gestion convergent vers la construction de partenariats et vers l'autonomisation et le renforcement des dynamiques locales des établissements scolaires. Ceux-ci sont en effet considérés comme unités décisives de la transformation efficace des ressources affectées à l'éducation en résultats scolaires.

Cette nouvelle vision de la gestion scolaire se décline selon les objectifs suivants :

- a) Promouvoir un leadership engagé et une bonne gouvernance des systèmes éducatifs dédiés à la qualité et aux principes de transparence, de participation et d'équité.
- b) Perfectionner et rationaliser la gestion scolaire en termes d'efficience et d'efficacité en la focalisant sur l'amélioration des processus et des performances des systèmes éducatifs et sur le renforcement des dynamiques locales au niveau des établissements.
- c) Renforcer la mobilisation des ressources latentes et leur utilisation selon un rapport coût-efficacité compatible avec leur transformation en résultats scolaires.
- d) Professionnaliser les personnels de gestion à tous les niveaux grâce à des dispositifs adéquats de recrutement, de formation, de soutien et de reconnaissance.

3. STRATÉGIES

Il est essentiel que l'environnement politique, institutionnel et professionnel des systèmes éducatifs favorise l'émergence et la consolidation de valeurs dans la gestion. Il s'agit notamment de la recherche de l'excellence, de l'évaluation et de la reconnaissance du mérite, de l'attachement au dialogue dans la formulation et la mise en œuvre des politiques, de la transparence et de l'imputabilité à tous les niveaux et de la lutte contre toutes les sources de gaspillage et de corruption. Il peut se créer ainsi un climat propice à l'affirmation d'une nouvelle vision et de nouvelles pratiques de la gestion qui, à leur tour, contribuent à le renforcer.

Renforcement des dynamiques locales

La décentralisation/déconcentration représente ici une option stratégique porteuse, à condition qu'elle s'accompagne d'un programme de renforcement des capacités locales.

- d'orienter le processus d'allocation des ressources et des arbitrages de la gestion quotidienne en fonction des besoins prioritaires et de l'efficacité sur les résultats scolaires
- de développer les données statistiques non seulement en fonction de la description du système mais également en fonction des besoins de sa gestion et de son pilotage

Responsabilisation, développement des capacités et valorisation des personnels

La gestion des systèmes éducatifs et des établissements s'est considérablement complexifiée. Elle exige des aptitudes et des compétences spécifiques qui requièrent entre autres des connaissances, des habiletés, des valeurs et des comportements élevés de leadership, de gestion et de relations publiques. Il faut donc que les personnels en charge de la gestion soient conséquemment recrutés, formés et reconnus pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités, mutualiser leurs pratiques et affirmer leur identité.

Il faudra donc :

- définir la structure des responsabilités majeures attribuées aux différents paliers du système de gestion
- mettre en place des dispositifs transparents et des critères objectifs qui permettent de sélectionner et de recruter les personnels en fonction d'un profil d'aptitudes valide
- développer des référentiels de compétences, des dispositifs de formation initiale et continue et des programmes de soutien et de conseil qui assurent le développement professionnel des personnels comme un continuum
- reconnaître le statut des personnels de gestion et valoriser la fonction
- favoriser la formation, les échanges d'expertises et d'expériences entre pairs au niveau local, national et international, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies éducatives

* * * * *

Nous, participants aux Assises francophones de la gestion scolaire, Ministres, représentants de Ministres, gestionnaires à différents paliers du système scolaire, représentants des syndicats d'enseignement et d'associations de parents d'élèves,

- adoptons les objectifs, stratégies et lignes d'actions contenus dans le présent Cadre d'action
- affirmons notre engagement à les mettre en oeuvre grâce au travail d'appropriation et de mise en perspective nécessaire à l'adaptation aux spécificités de nos différents contextes nationaux
- invitons, dans cette direction, chaque pays participant à préparer et à mettre en oeuvre un plan d'action opérationnalisant les stratégies du présent Cadre d'action
- encourageons les pays s'engageant dans ce processus à établir un réseau d'échanges et de coopération favorisant l'inter-apprentissage et le renforcement mutuel des capacités
- demandons à la CONFEMEN, à l'OIF, et aux partenaires techniques et financiers de faire appel aux institutions de la société civile et particulièrement de l'AFIDES et aux autres institutions expertes de soutenir, notamment par l'accompagnement scientifique et technique, l'engagement des pays dans le perfectionnement de la gestion comme outil d'amélioration de la qualité de l'Éducation et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation afin de relever le défi de l'EPT.

Fait à Antananarivo (Madagascar)

Le 8 avril 2006