

Guide méthodologique

**pour l'élaboration d'un projet académique dans
le cadre du développement
d'un dialogue de gestion renouvelé
à tous les niveaux du système éducatif
sénégalais**



2018-2019

Remerciements

Ont participé à l'élaboration de ce guide et à l'amélioration des outils proposés :

Alioune NDIAYE, Secrétaire général honoraire de l'IA de Rufisque

Cheikh DIONE, Inspecteur d'académie de Rufisque

Issa NGOM, Inspecteur vie scolaire IA de Rufisque

Joël SÚRIG, Consultant SOFRECO&AWADIA

N'Gary FAYE, Expert national

Sangue DIONGUE, Inspecteur de l'Education et de la formation à Sangalkam

Thierry HUG, Assistant technique projet ADEM-DAKAR

Sommaire

Introduction,

Partie I : Contexte de la mise en œuvre d'un dialogue de gestion renouvelé à tous les niveaux du système éducatif sénégalais

- I.1. Le contexte (*PAQUET-EF, PADES, évaluation des politiques publiques et mobilisation des collectivités locales, Révision du PAQUET*).
- I.2. Un projet académique à quoi ça sert, et qu'est-ce que le dialogue de gestion ?
- I.3. Les expérimentations conduites au sein des services déconcentrés de la région de Dakar (2014-2018)

Partie II : Méthodologie d'élaboration d'un projet académique

- II.1. Une dynamique participative qui cherche à mobiliser tous les acteurs d'un territoire, celui de l'académie
- II.2. Les étapes et les outils de l'élaboration du projet académique
- II.3. La matérialité du document final

Partie III : Analyse de pratiques au plus près du terrain, le dialogue de gestion IEF/CEM

- III.1. Une dynamique de régulation de proximité, entre l'IEF et le collège, centrée sur le pilotage de la qualité
- III.2. Les étapes et les outils de la mise en œuvre du dialogue de gestion
- III.3. Gestion axée sur les résultats et contractualisation

Partie IV : Préfiguration du dialogue de gestion MEN/IA et IA/IEF

- III.1. Une configuration MEN/IA à définir et à tester
- III.2. Les étapes et les outils de la mise en œuvre du dialogue de gestion MEN/IA
- III.3. Une déclinaison du dialogue de gestion IA/IEF intégrée à la dynamique du projet académique

Partie V : Ingénierie de l'accompagnement au changement

- IV.1. Les domaines de renforcement de capacité des cadres impliqués dans le management du système
- IV.2. Les repères pour une transformation des représentations
- IV.3. Des modules de formation « prêts à l'emploi ».

Partie VI : Recommandations

Partie VII : Fiches techniques

Fiche n°1 : L'élaboration d'une feuille de route pour la construction d'un projet académique

Fiche n°2 : De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Fiche n°3 : L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

Partie VIII : Annexes

Ce guide est accompagné de 5 VidéoFormAction sur YouTube :

N°1 : Le dialogue de gestion, qu'est-ce que c'est ?

N°2 : Le tableau de bord de l'établissement

N°3 : La parole au chef d'établissement

N°4 : Vers un diagnostic partagé ...

N°5 : La contractualisation

@ADEM-2018





Partie I : Contexte de la mise en œuvre d'un dialogue de gestion renouvelé à tous les niveaux du système éducatif sénégalais

1.1 Le contexte

Lettre de Politique Générale Sectorielle –Education Formation (2017) et Révision du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence –Education Formation (2018)

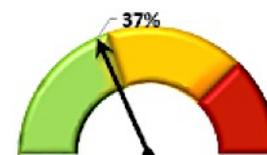
Défis et besoins majeurs de développement du secteur (extrait) :

- Mise en œuvre urgente d'un programme ciblé et efficace de **renforcement des capacités institutionnelles et techniques** actuelles de gouvernance centrale et décentralisée du secteur.
- Réorientation du système, des cultures et pratiques des acteurs vers une éducation de qualité pour tous, entendue comme **la réussite des apprentissages par toutes et tous**, impliquant des compétences pour un emploi décent, une forte identité culturelle, des modes de vie durables, la paix et une citoyenneté nationale, continentale et mondiale active en libertés et droits comme en devoirs et responsabilités.
- Conduite du changement **combinant l'impulsion forte d'une gouvernance centrale à la dynamique en profondeur portée par la base** qui exige la participation pleine et active des collectivités locales, des communautés et des acteurs de l'établissement.

Les défis nouveaux proviennent pour l'essentiel des nouvelles exigences posées au secteur par les ambitions relativement élevées du PSE, de la concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur, des assises de l'éducation et de la formation, de l'Acte III de la décentralisation, des réformes de l'UEMOA ainsi que des Agendas post 2015 africains et mondiaux, mais aussi de la mise en œuvre de politiques transformationnelles, de réformes et d'innovations difficiles mais nécessaires pour atteindre d'ici 2030 les cibles de l'ODD4.

L'évaluation des politiques publiques

L'évaluation des politiques publiques est essentielle dans les démarches de performance des acteurs et elle est aujourd'hui devenue un outil fondamental du management public. Sa mise en place s'accompagne de nouveaux outils de pilotage et il est devenu incontournable de dégager, pour viser une amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur, un triangle efficacité/efficience/pertinence, permettant de réinterroger éventuellement les moyens mis en œuvre en fonction des objectifs attribués. **Cela implique d'instituer au sein du MEN des indicateurs d'objectifs et des tableaux de bord en temps réel.**



La mobilisation des collectivités locales

Certaines spécificités de l'évaluation et de la performance devront être intégrées à la gouvernance territoriale, notamment pour ce qui concerne le rapport direct aux élus et aux citoyens.

Le passage d'une évaluation des politiques publiques nationales, parfois vue comme trop technocratique, à une évaluation des politiques publiques locales permettra de prendre en compte une dimension essentielle : **la logique participative et la prise en compte du point de vue des citoyens et usagers des services publics.**

Le développement et la conduite des projets d'évaluation ont pour objectif de rendre lisible l'action publique et d'améliorer le contrôle et la conduite des projets, afin de favoriser le dialogue avec les usagers.

Cette démarche de performance est donc à la fois un outil de modernisation mais aussi une manière de permettre une meilleure appropriation de l'utilité des politiques éducatives par les citoyens et les acteurs du système. **Le management par la performance induit la nécessité d'un dialogue avec les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats.** La politique de décentralisation et la technique de déconcentration, engagées dans le secteur de l'Éducation, impliquent une concertation des parties prenantes, avec un **renforcement des pouvoirs des responsables locaux ainsi qu'une responsabilisation plus accrue des collectivités locales pour une gestion de proximité.**

Révision du PAQUET

Les enjeux du changement sont en 2018 au centre de la révision du PAQUET puisqu'il s'agit de faire évoluer le pilotage pour passer **d'une logique de conformité à une logique de performance et de responsabilisation.** Cela implique une modification en profondeur de la posture du niveau central à l'égard du niveau déconcentré.

C'est un changement du fonctionnement même du niveau central, car dans ce cadre les directions ministérielles sont invitées à partager leurs analyses en se confrontant à un **diagnostic des besoins identifiés par les académies** qui va les conduire à intégrer dans leur logique des axes multidimensionnels.

Ainsi, c'est la stratégie de la politique engagée par les académies qui conduit à la définition d'objectifs nécessairement multidimensionnels et qui mobilise des partenaires et des collectivités locales (*exemple du levier « développement durable » qui englobe les dimensions citoyenneté, artistique, scientifique et entrepreneuriale...*).

Un projet de territoire exigeant un diagnostic préalable ...

Le projet académique, lorsqu'il existe, assure une relative rationalité aux décisions qui serviront de base à une communication interne, institutionnelle, et démocratique, à l'adresse du citoyen. Il est d'ailleurs souhaitable qu'il soit consultable sur le site Web de l'académie lorsqu'elle en dispose.

Mais il a également une fonction managériale notamment dès lors qu'il intègre la fonction de contrôle des réalisations et la mesure des impacts, c'est à dire **la fonction de régulation**.

La formalisation d'une stratégie et la planification des décisions traduisent la projection de l'académie dans un avenir plus ou moins lointain, généralement oublié dans le feu de l'action quotidienne. Seule la réflexion stratégique autorise cette prise en considération d'un contexte d'action plus large.

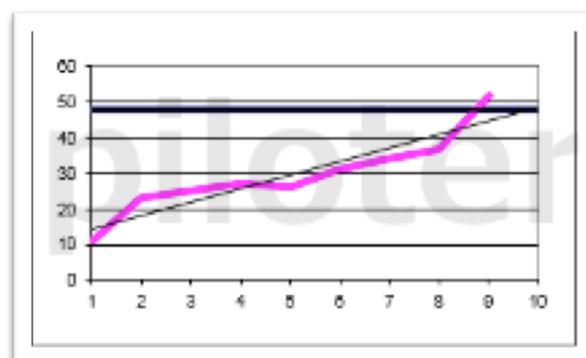
Une expérimentation en cours ...

La phase de construction du projet académique, qui a été testée de janvier à décembre 2018 par une IA volontaire dans la région de Dakar avec l'appui d'un PTF, est essentielle car elle permet de **confronter les ambitions du politique et les exigences du gestionnaire d'un territoire déconcentré**.

Cette démarche de mise en projet de l'académie suppose ainsi une **connaissance préalable partagée par tous les acteurs de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi une bonne représentation du contexte économique local et de la coopération avec les institutions régionales**. Ces éléments constitueront des atouts pour la qualité de la diversification de l'offre de formation, tandis que l'analyse des données socio-économiques des différents territoires aidera à la définition des dispositifs à mettre en place pour favoriser la réussite de tous les élèves.

Le projet académique est en ce sens un guide pour l'action : il traduit à la fois les priorités de l'académie et l'échéancier de mise en œuvre des différentes actions. Au-delà de sa fonctionnalité, il soulève la question de l'efficacité du service public. Or la réduction des coûts passe par la définition d'un service qui réponde à un besoin analysé avec précision, afin d'éviter les dépenses non nécessaires.

... Cette recherche d'efficacité passe également par une cohérence entre l'offre de formation et la demande des élèves et des familles, donc par des choix de fermetures de sections peu attractives ou d'augmentation des effectifs de ces sections, de façon à réduire le coût unitaire du service éducatif...



Cette capacité à l'autodiagnostic est un préalable à toute généralisation de la mise en projet des académies, c'est la raison pour laquelle il semble opportun que les directions pédagogiques et techniques du MEN accompagnent effectivement cette démarche mais en respectant le principe du volontariat des équipes, les premières initiatives pouvant alors devenir modélisantes.

1.1. Un projet académique à quoi ça sert, et qu'est-ce que le dialogue de gestion ?

Élaboré en concertation avec la communauté éducative et ses partenaires, un **projet académique est une « feuille de route » qui permet de décliner et de mettre en œuvre la politique éducative nationale sur le territoire de l'académie.**

Le management par la performance induit la nécessité d'un **dialogue de gestion responsabilisant avec les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats.** L'objectif est de conduire à une **contractualisation** qui responsabilise un niveau déconcentré acteur de sa politique éducative.

République du Sénégal
Un Peuple- Un But- Une Foi

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
INSPECTION D'ACADÉMIE DE.....
INSPECTION DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION DE

Tel: Fax: email:

PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ, DE L'ÉQUITÉ ET DE LA TRANSPARENCE DU
SECTEUR ÉDUCATION-FORMATION (PAQUE)

PROJET D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENSEIGNEMENT
DANS LA RÉGION DE DAKAR – ADEM

CONTRAT D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

Etat

Jusque là, le financement du contrat de performance (CDP) ne prenait pas appui sur un diagnostic suffisamment structuré et documenté autour d'indicateurs puissants et ne stimulait pas assez les propositions d'actions de l'IA et de son équipe.

Quels sont les attendus en terme de développement de projets académiques ?

La contractualisation est un moyen de fixer des objectifs réalistes, ciblés et quantifiés qui doivent permettre aux académies de mettre en exergue leur valeur ajoutée. C'est l'objet du projet académique.

Il s'agit de repérer les marges de progrès spécifiques pour accompagner tous les élèves. La politique fondée sur la contractualisation donne aux acteurs de terrain une **autonomie et une responsabilité particulières**.

Cette responsabilité implique de faire progresser les élèves en optimisant l'utilisation des moyens, au moment même où la nation y consacre une part significative de ses ressources. Le contrat apparaît, in fine, comme l'outil permettant de **formaliser des engagements réciproques**.

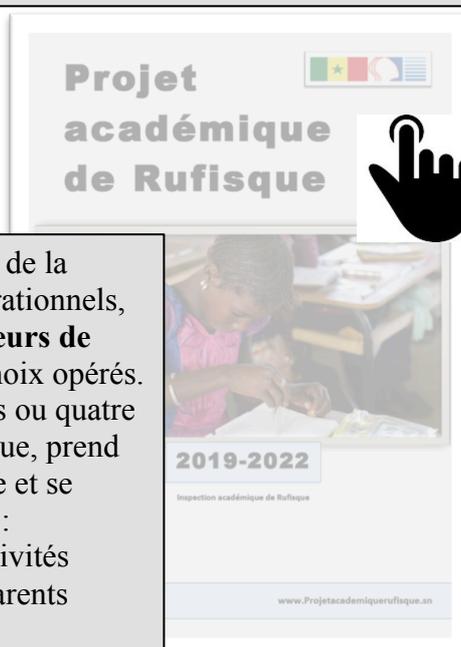
Il s'agit de créer les conditions du pilotage d'une inspection académique à partir de son propre diagnostic. Actuellement, la contractualisation entre le MEN et les IA s'organise autour de deux outils : le contrat de performance (CDP) dont on extirpe annuellement un PTA qui fait l'objet d'une évaluation annuelle entre les deux parties.

Le financement de ces contrats jusque là inscrit dans une logique « top down » ne prenait pas suffisamment appui sur un diagnostic et des propositions d'action de l'IA et de son équipe.

L'élaboration d'un projet académique nécessite d'impliquer tous les acteurs de la communauté éducative

Le projet académique prend appui sur un état des lieux exhaustif de la situation éducative de l'Académie. Il établit un **diagnostic participatif** précis permettant **d'identifier des axes stratégiques pertinents** qui répondent au contexte et aux besoins spécifiques du territoire.

La rédaction qui est l'aboutissement de la démarche propose des objectifs opérationnels, des **leviers d'actions et des indicateurs de progrès** en explicitant le sens des choix opérés. Cette formulation définitive des trois ou quatre axes (*ambitions*) du projet académique, prend appui sur une démarche participative et se nourrit des différentes contributions : séminaires, consultations des collectivités territoriales, des représentants des parents d'élèves et des partenaires.



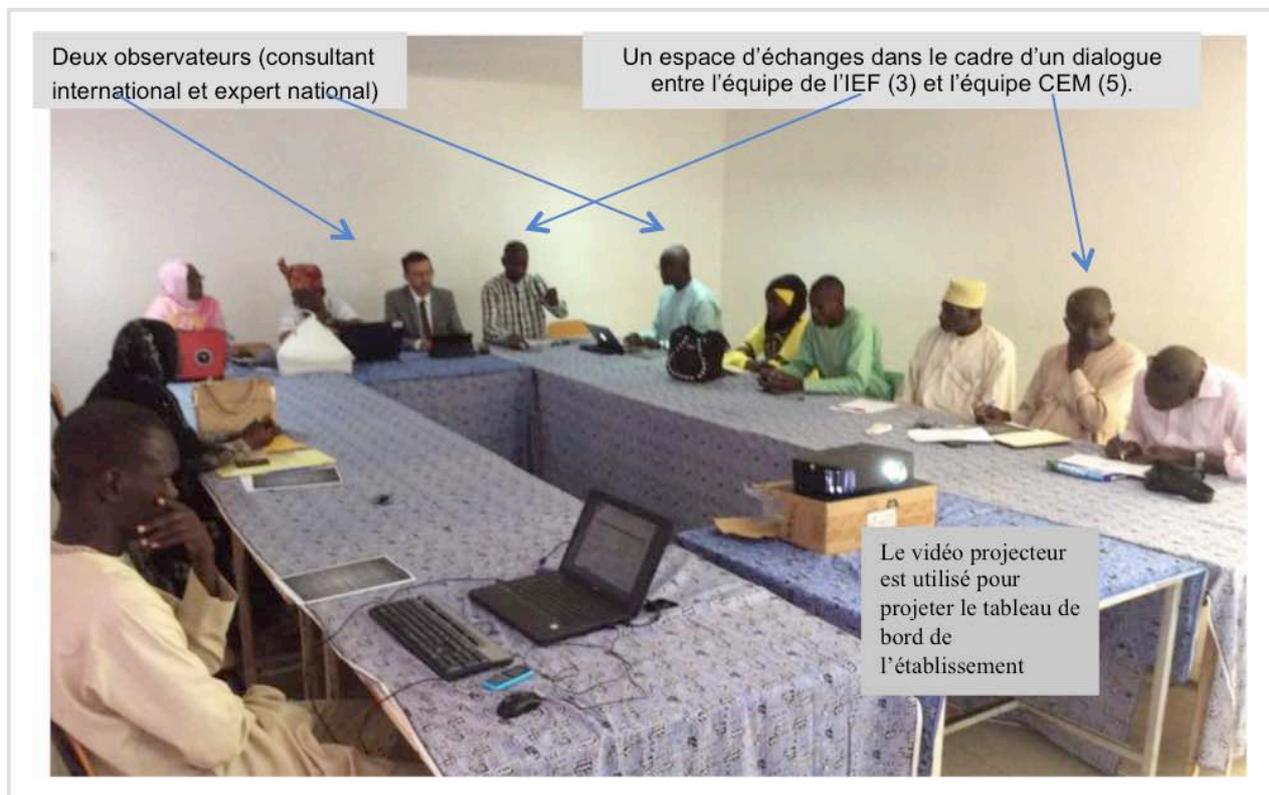
Ce changement de pratique et de pilotage conduit ainsi les services déconcentrés à élaborer un projet académique dans le même esprit que le développement des projets d'établissement. C'est à partir de ce projet que les directions du MEN programment le contenu du dialogue de gestion de manière négociée afin d'intégrer les spécificités de l'académie et de ses acteurs.

Le dialogue de gestion et la contractualisation IA-MEN qui en découle prennent alors appui sur le projet académique et sa stratégie pour réduire les vulnérabilités et l'atteinte des objectifs ministériels dans le cadre de l'allocation des moyens et ressources du MEN (droit commun).

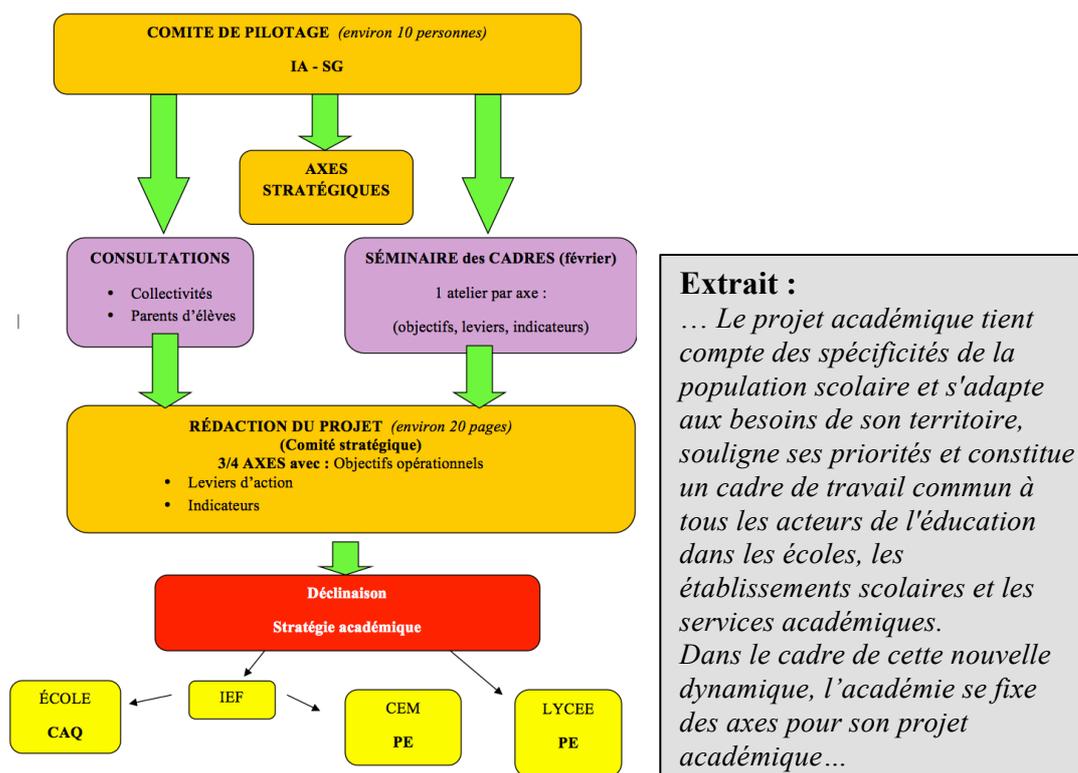
La démarche du projet académique est en complète synergie avec l'objectif du PAQUET de réduire les disparités entre les élèves, entre les écoles, et à terme entre les territoires, car il identifie et cible les faiblesses et les leviers dans le cadre d'une démarche diagnostique stabilisée et partagée à tous les niveaux du système. Le croisement des analyses à différents niveaux hiérarchiques devient alors une richesse.

1.2. Les expérimentations conduites au sein des services déconcentrés de la région de Dakar (2014-2018)

Initiation des acteurs à la mise en œuvre d'un standard adapté de dialogue de gestion entre l'IEF et les CEM dans la région de Dakar



Expérimentation de l'élaboration d'un projet académique à Rufisque



Projet de création des instances de dialogue fonctionnelles garantissant un dialogue et un portage du programme à différents niveaux

Il s'agit d'envisager une évolution de l'organigramme du MEN pour donner sens à l'organisation du dialogue de gestion. La réflexion conduite, à l'occasion de l'élaboration du PADES en juillet 2018, sur la coordination et les instances de pilotage a mis en évidence la nécessité :

- d'impliquer les acteurs internes et externes (*collectivités locales, partenaires...*)
- d'appuyer la coordination du pilotage entre le niveau central et chaque académie
- d'identifier l'instance pouvant concrétiser le dialogue de gestion et de définir les conditions du pilotage et du dialogue entre le niveau central et les académies
- d'appuyer la coordination à différents niveaux (*IA/IEF, CT/IEF, inter-académique...*)

L'expérimentation engagée plus spécifiquement au cours de la période 2017-2018 sur la contractualisation et le dialogue de gestion est un point d'appui pour une généralisation qui revisite les pratiques de management : élaboration d'un tableau de bord établissement et ses déclinaisons IEF/IA, analyse de pratique de dialogue de gestion IEF/CEM, mise en projet d'une académie pilote ...

Le dialogue de gestion est un outil de la gouvernance ministérielle. En France, il a été instauré en 2006 dans le cadre de l'évolution du format des rencontres bilatérales entre les académies et l'administration centrale (DGESCO & SG-SAAM, SG-DAF, SG-DEPP, SG-DGRH). Il a pris appui sur un outil de suivi et de pilotage partagé (Mélusine) et conduit à la réorganisation de la DGESCO en juillet 2010 avec la création d'une sous-direction de la performance et du dialogue avec les académies, afin de mieux organiser le dialogue et les échanges avec les académies (territorialisation, dossier-type, diagnostic partagé, transparence sur les modalités d'allocation des ressources) et d'initier une démarche de contractualisation.

La création d'une direction générale de l'enseignement scolaire pour le Sénégal apparaît comme nécessaire. Elle pourra faire l'objet d'un accompagnement d'une expertise internationale dans le domaine du pilotage et faciliter, si nécessaire, les conditions d'un échange avec la DGESCO du MEN français (*cf. Accord cadre (2018-2022) des MEN français et sénégalais signé le 2 février 2018*).

*



Partie II : Méthodologie pour l'élaboration d'un projet académique

2.1. Une dynamique participative qui cherche à mobiliser tous les acteurs d'un territoire, celui de l'académie, dans une ambition commune

La démarche entreprise par une académie, en situation d'élaborer son projet, vise à construire une dynamique pour une durée de 3 à 4 ans en associant l'ensemble des membres de la communauté éducative.

Comment réussir tous ensemble à atteindre nos objectifs ? C'est tout l'enjeu de la consultation...

Le mode participatif choisi devra permettre que toutes les composantes de l'Éducation nationale puissent exprimer leurs attentes à partir de l'état des lieux et du diagnostic de l'existant, ainsi que l'ensemble de la communauté scolaire et des partenaires du territoire (collectivités locales, associations, entreprises, personnalités ...)

En effet, l'expérimentation conduite à Rufisque en 2018 a démontré que la méthode participative rencontrait un bel écho, voire suscitait un engouement de la part des différents acteurs.

- Au-delà de la simple participation, il s'agit de mettre au point un processus de construction et de mise en œuvre du projet qui fera l'alliance de deux concepts opposés en apparence, celui de la commande institutionnelle répondant à des orientations nationales et celui de la co-construction d'un projet de territoire ;
- Les élèves, les enseignants, doivent être placés au cœur du projet ;
- Le projet académique doit être identifié comme porteur de sens et de valeurs ;
- Il doit transparaître dans les projets d'établissement ou d'école ;

À partir de l'état des lieux de l'académie¹, 3 à 5 axes stratégiques sont identifiés pour mener à bien l'action éducative durant la durée du projet académique :

Exemples d'axes stratégiques :

- ✓ Offrir les mêmes chances de réussite à tous
- ✓ Orienter l'ambition scolaire vers les filières scientifiques
- ✓ Contribuer au développement du territoire
- ✓ Accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques
- ✓ Assurer un parcours de réussite à chaque élève
- ✓ Favoriser la convergence des efforts de tous les acteurs et partenaires de l'école
- ✓ Réduire les écarts de performance scolaire entre les publics et entre les territoires
- ✓ Développer les compétences professionnelles de tous les personnels
- ✓ Développer la coopération dans l'école et avec les partenaires

Comment piloter la démarche ?

Un **comité de pilotage inter catégoriel** (CPI) ad-hoc d'environ 15 personnes (*IA, SG, IEF, CRFPE, IEMS, CAAC, BEMSG, planificateur, Chef d'établissement, directeur d'école...*) doit être constitué au démarrage de l'élaboration du projet académique. Un **secrétariat technique de 3 personnes** issu du CPI est également nommé par l'IA. Ce secrétariat est conduit légitimement par le Secrétaire Général de l'IA.



Missions du CPI :

Le comité de pilotage est chargé de fixer les thèmes ou ambitions du projet académique. Il sera chargé de l'écriture du projet, de l'animation et de l'organisation du processus de construction, de la synthèse des travaux du séminaire d'incubation qui devra être programmé en premier. En prenant appui sur l'état des lieux élaboré par les services de l'IA, puis la synthèse des ateliers réunis lors du séminaire, **le secrétariat technique** affinera les axes ou ambitions, les objectifs opérationnels, les leviers d'actions et les indicateurs.

¹ Voir fiche technique en annexe « De l'Etat des lieux au diagnostic partagé »

Quelle place donner aux parents et aux collectivités ?

Après avoir défini en comité de pilotage les axes (thématiques) ou les grandes ambitions, une période sera consacrée aux échanges avec les acteurs de terrain, mais aussi les représentants des parents d'élèves et des collectivités lors de rencontres spécifiques à définir précisément selon le contexte de l'académie.

Communication

La co-construction va de pair avec la communication et l'information autour du projet. Sur ce point, il faudra envisager :

- Un slogan derrière lequel les acteurs identifieraient très vite l'ambition première et les valeurs portées,
- Une image (*logo*) qui serait intégrée à la charte graphique tout au long de ce process dans les documents écrits (*PV, mémo et rapports*).



Rencontres partenariales novembre 2019



Un projet éducatif pour un territoire
Académie de Rufisque
2019-2022





M. L'inspecteur d'académie de Rufisque

Le Département de Rufisque occupe une **place centrale dans les nouvelles options politiques, économiques et sociale de notre pays.**

Dans le domaine de l'éducation, la **jeune académie de Rufisque** (elle a été créée en mai 2014) continue de faire face, entre autres défis persistants, à :

- ✓ des seuils de performance peu élevés ;
- ✓ un environnement scolaire insuffisamment attrayant ;
- ✓ une carte scolaire non équitable ;
- ✓ une offre d'éducation et de formation qui reste à diversifier.

Face à ces défis, les autorités académiques décident de mettre en place un **Projet Académique 2018/2022** pour améliorer la situation.



Un nouveau collège Pour Dougar

Un **séminaire participatif d'incubation** a réuni en février 2018 plus de 50 cadres du système éducatif et a abouti à :

- ✓ l'élaboration d'un diagnostic de la situation de l'éducation au niveau départemental,
- ✓ la définition des principes et objectifs d'intervention,
- ✓ l'identification des leviers d'actions en esquisant une stratégie de mise en œuvre.

Flyer de communication

2.2. Les étapes et les outils de l'élaboration du projet académique

Constitution d'un comité de pilotage, élaboration d'une feuille de route² pour baliser la démarche dans le temps, construction d'un diagnostic progressivement partagé, intégration des IEF et des foras communautaires, socialisation du projet académique ...

Pour rythmer le travail de construction du projet académique, le comité de pilotage, placé sous l'autorité de l'inspecteur d'académie, devra arrêter une planification rigoureuse qui s'étalera entre un semestre et au plus une année scolaire :

- **Etape N°1** : Envoi d'une note à l'ensemble des personnels d'encadrement de l'académie les informant du **lancement du projet académique** et du calendrier des opérations,
- **Etape N°2** : Réunion du **comité de pilotage** afin de prendre connaissance de l'état des lieux³, du contexte du territoire et du diagnostic des besoins, de valider la synthèse et de tracer les grands axes et donc les ambitions du projet académique autour desquels la réflexion va pouvoir se poursuivre sur un mode participatif (*1 à 2 pages pour le diagnostic et 1 page pour expliciter le contenu des axes et donc les ambitions du projet académique*),
- **Etape N°3** : Communication des **axes du projet académique** et organisation du séminaire d'incubation (*ateliers, animateurs, lieu, participants...*),
- **Etape N°4** : Mise en œuvre du **séminaire d'incubation⁴ des cadres**. Les ateliers du séminaire doivent faire l'objet d'une restitution (*définir pour chaque atelier un animateur et un rapporteur*). Ces contributions feront l'objet d'une synthèse transmise au comité de pilotage,
- **Etape N°5** : Communication aux cadres, collectivités et représentants des parents d'élèves des éléments de **synthèse des ateliers** (*comité de pilotage*),
- **Etape N°6** : Consultations des **collectivités et des représentants des parents d'élèves** (*IA ou comité de pilotage*),
- **Etape N°7** : Formulation définitive des axes (ambitions) complétés par **les objectifs opérationnels, les leviers d'actions et les indicateurs de progrès du projet académique**, suite aux différentes contributions (*ateliers avec les IEF, et foras pour consultations des collectivités et des représentants des parents d'élèves*),
- **Etape N°8** : **Validation** du projet académique
- **Etape N°9** : Rédaction et **communication du projet académique** dans un format lisible, explicite et attractif (*15 à 30 pages*) aux cadres, écoles, CEM et lycées... et si possible mise en ligne sur le site de l'académie ou du ministère.

² Voir fiche technique « Elaboration d'une feuille de route »

³ Voir fiche technique « De l'Etat des lieux au diagnostic partagé »

⁴ Voir fiche technique « Organisation du séminaire d'incubation »

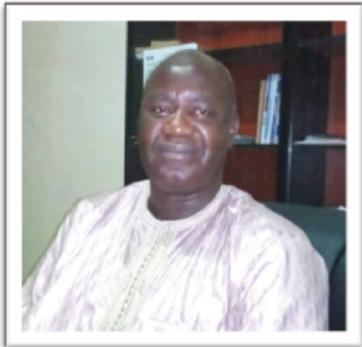
2.3. La matérialité du document final

Le document final comporte trois parties : un éditorial, le diagnostic partagé et les ambitions du projet académique.

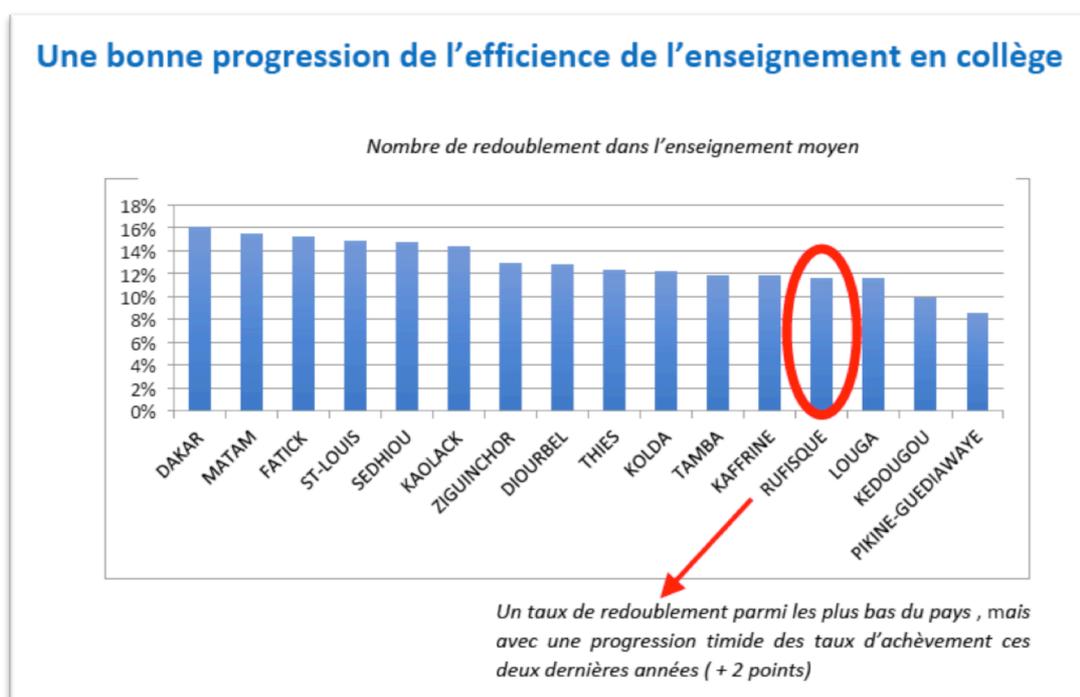
Editorial

A titre d'Exemple ...

La construction d'un projet académique est une étape importante pour l'ensemble de la communauté éducative d'un territoire. Toutes les conditions sont réunies pour que ce projet 2019-2022 de l'académie de Rufisque s'ancre solidement sur des ambitions durables. Il a été préparé dans le cadre d'une vaste concertation qui s'est déroulée entre janvier et avril 2018 en associant l'ensemble des parties prenantes dans une réflexion prospective collective, et je remercie l'ensemble des participants pour leur contributions.



Une attention particulière est faite pour que le document soit très lisible et sans jargon.



Diagnostic de l'académie de Rufisque

Un territoire fortement contrasté en pleine mutation

Ce diagnostic doit donner du sens et permettre la compréhension d'un territoire et son appropriation par les acteurs. Il fait apparaître les évolutions dans la durée, bien que l'IA de Rufisque n'ait que quatre années d'existence, en regard des résultats nationaux..

Le département de Rufisque compte un Conseil départemental, une Mairie de Ville et douze communes. Il a une population de 462 741habitants (50,1% d'hommes), ce qui représente 15,63% de la population de la région de Dakar.

L'Inspection d'Académie de Rufisque est une jeune académie créée en 2014 qui comprend trois Inspection de l'Education et de la Formation : Rufisque Commune (817 enseignants), Sangalkam (997 enseignants) et Diamniadio (807 enseignants).

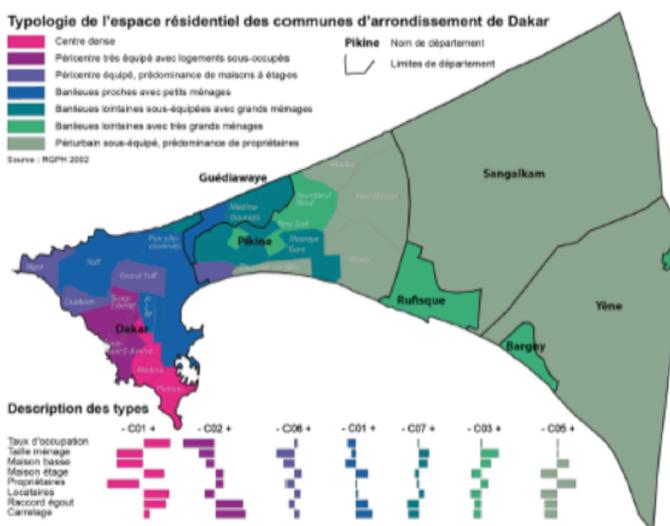
En 2017 avec 153 126 élèves, l'académie abrite 19,02% des effectifs élèves de la région de Dakar et 4,54% du Sénégal. Le territoire se développe économiquement et son réseau scolaire est en constante évolution en relation avec une demande éducative de plus en plus forte liée à l'accroissement démographique dû au « basculement démographique » des habitants de la région de Dakar vers Rufisque. Un mouvement qui s'accompagne de difficultés pour répondre aux besoins des élèves : locaux, enseignants, adéquation entre l'offre de formation et les besoins.

561 établissements scolaires dispersés sur un relativement vaste territoire

La nature des établissements et leur public, privé/public, urbain/rural, garçon/fille, peut conduire à esquisser une cartographie de la vulnérabilité sociale et par la même l'identification des faiblesses au démarrage et tout au long du parcours scolaire.

A titre de comparaison, au niveau national les établissements se répartissent selon les catégories suivantes :

- 43% Urbain privé
- 21% de Rural privé
- 17% d'Urbain public
- 17% de Rural public



Ambition 1 Préparer les élèves aux enjeux de notre société

Pousser l'ambition scolaire vers les filières scientifiques et Techniques

Le manque d'attractivité des disciplines et filières scientifiques et technologiques persiste aux niveaux secondaire et supérieur avec la stagnation des effectifs dans les séries scientifiques à environ 7% sur le plan national entre 2012 et 2015 et la baisse du pourcentage d'élèves de seconde dans les séries scientifiques de 32% à 28%.

Objectif 1 Equiper les structures d'enseignement en matériels scientifiques et techniques

Objectifs opérationnels

- Veiller à la **qualité des dotations matérielles** et aux conditions de leur entretien et de leur utilisation
- Intégrer les **nouvelles technologies** dans l'enseignement des sciences (simulation, modélisation, expérimentation ...)

Exemple de leviers

- Des dotations types validées par le MEN
- Un partenariat public/privé
- Des synergies d'actions avec les collectivités locales
- Identification d'établissements polarisateurs

Objectif 2 Former et/ou renforcer les capacités des enseignants en maths et sciences

Objectifs opérationnels

- Développer la **démarche d'investigation** dès l'école primaire
- Privilégier un **enseignement concret** à partir de situations de vie pratique de l'élève

Exemple de leviers

- Un collège pilote « *Sciences et développement durable* » est mis en œuvre avec l'appui de la DEMSG
- Méthodologie d'enseignement de *la main à la pâte*



Partie III : Analyse de pratiques au plus près du terrain, le dialogue de gestion IEF/CEM

3.1. Une dynamique de régulation de proximité, entre l'IEF et le collègue, centrée sur le pilotage de la qualité

Cette partie III de ce guide est le fruit d'une réflexion collective engagée avec les acteurs des services déconcentrés (*IA et IEF*) sur le concept de « **dialogue de gestion** ».

La stratégie arrêtée a été de privilégier l'écoute afin d'accompagner la réflexion et **d'adapter au fur et à mesure les apports théoriques aux besoins** afin de s'assurer de la cohérence de la démarche.

Le constat d'un « **déjà là** » des pratiques de dialogue a mis en évidence de réelles **compétences et des avancées significatives portées par les IEF, et les IA de la région de Dakar et leurs équipes.**



Bilan d'étape de la recherche-action : Cette stratégie de réflexion collective, non injonctive, conforme à l'esprit de la démarche participative prônée, a permis de mettre en résonance les interventions, de faire évoluer les supports et les apports à partir des attentes identifiées lors des échanges, de donner des repères d'analyse sur les concepts d'évaluation d'un établissement, les niveaux de responsabilité et les indicateurs pertinents.

*La contractualisation et sa démarche de projet, de responsabilisation des acteurs et de performance qui induit une **conduite participative**, se confronte parfois à des **habitudes de pratique injonctive descendante**. Le dialogue de gestion ne peut se décréter et c'est pourquoi ce guide s'est construit par étapes dans le cadre **d'une recherche-action appuyée par une expertise nationale et internationale**.*
(SOFRECO&AWADIA – M. Joël SÜRIG).

Contexte et justification d'un dialogue de gestion renouvelé

Le management par la performance induit la nécessité d'un **dialogue avec les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats**. Cette option du Gouvernement sénégalais est en cours d'expérimentation en 2018 dans plusieurs secteurs dont l'Education et la Santé. Il est rendu nécessaire par divers facteurs dont :

- ✓ La politique de décentralisation et la technique de déconcentration, engagées dans le secteur de l'Education, impliquant une concertation des parties prenantes, avec un renforcement des pouvoirs des élus locaux, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales pour une gestion de proximité ;
- ✓ La gestion axée sur les résultats qui met l'accent sur les performances suite à la mise à disposition de moyens.



Voir la VidéoFormAction N°1
« Le dialogue de gestion, qu'est-ce que c'est ? » - 4 minutes - 2018



Des partenaires techniques et financiers au service d'une politique sectorielle réaffirmée



Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET)

Secteur Éducation Formation 2013-2025

PROJET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE L'ÉQUITÉ DE L'ÉDUCATION DE BASE (PAQEEB)



Ainsi, pour améliorer la situation de l'enseignement, notamment pour les mathématiques et les sciences (axe stratégique du PAQUET-EF), l'Etat, appuyé par des partenaires techniques et financiers, a pris l'initiative d'accompagner les établissements d'enseignement moyen, à travers des projets tels que le Projet d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité de l'Éducation de Base (PAQEEB), le projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Moyen dans la région de Dakar (ADEM-Dakar), le Projet d'Amélioration de l'Éducation de Base en Casamance (PAEBCA).

Ces projets favorisent le renforcement de l'initiative à travers un pilotage réellement déconcentré. Aussi, en mettant des ressources à la disposition des acteurs terrain, ils leur offrent des opportunités d'un **apprentissage de la gestion concertée et d'une transformation optimale des moyens mobilisés en résultats scolaires**.

C'est en ce sens que la **contractualisation** est retenue comme une stratégie susceptible d'améliorer le pilotage de la qualité et la performance du système.

Un standard élaboré avec les acteurs de terrain (IEF et CEM)

- ✓ Le dialogue de gestion marque le passage d'une gestion directive à une **gestion participative pour un changement et de nouveaux rapports entre les acteurs**.
- ✓ Le dialogue de gestion conduit à la signature du **Contrat d'Amélioration de la Performance** ; il a pour objet de préciser les engagements mutuels pris de façon concertée et participative par l'IEF, l'IA et le chef d'établissement pour la **transformation des ressources mobilisées en résultats**.
- ✓ Le dialogue de gestion est un **processus d'échanges et de décision entre deux niveaux hiérarchiques** concernant les moyens mis à disposition, la mise en œuvre des actions et les objectifs, dans une logique de démarche de projet, de responsabilisation des acteurs et de performance des élèves.

Des repères pour la conduite d'une séance de dialogue de gestion IEF/CEM

DIALOGUE DE GESTION ET CONTRACTUALISATION DANS L'ENSEIGNEMENT MOYEN

Communauté éducative de l'établissement

Chef d'établissement et membres du CGE

Inspection de l'Education et de la Formation

IEF, BEMG et planificateur

7 Points de vigilance :

- Le respect du quantum horaire retenu ;
- L'assiduité et la ponctualité des enseignants ;
- L'animation des cellules pédagogiques internes ;
- La bonne utilisation des matériels, fournitures et équipements mis à la disposition des élèves ;
- Le suivi des progressions des élèves et de leur soutien en cas de difficulté ;
- La dynamisation des gouvernements scolaires ;
- La récompense des enseignants et des élèves performants.

5 moyens à mettre en œuvre :

- Un plan de formation continue élaboré au niveau inter-académique ;
- Suivre de façon permanente les activités des cellules d'animation pédagogique de la zone ;
- Organiser des journées d'animation pédagogique interdisciplinaire avec l'appui du CRFPE ;
- Contrôler l'efficacité des apprentissages en lien avec les IEMS, les Formateurs du CRFPE et les Chefs d'établissement ;
- Contrôler la régularité des enseignants (régularité dans la présence aux activités obligatoires) et faire fonctionner un dispositif de gestion du quantum horaire.

Les réunions de dialogue de gestion sont programmées et menées par les IEF. Pour optimiser ce temps d'échange, un certain nombre d'indicateurs spécifiques à l'établissement (**fiche établissement**) sont communiqués par le bureau des statistiques de l'IEF, afin d'aider à la réflexion.

Voir la fiche technique en annexe : le tableau de bord de l'établissement

3.2. Les étapes et les outils de la mise en œuvre du dialogue de gestion

Ce processus prendra appui sur une réflexion en amont de la rencontre afin d'anticiper le « *constat partagé du dialogue de gestion* » et d'aider à la rédaction des objectifs du Contrat d'Amélioration de la Performance qui pourront être proposés par le CEM et discutés lors du dialogue de gestion. Les échanges permettront ainsi dans un premier temps une analyse partagée de la situation globale et spécifique de chaque établissement et l'identification de ses forces et ses faiblesses (*infrastructure, effectifs élèves et offre de formation, TICE, ressources humaines, les moyens, politique pédagogique, résultats des élèves...*).

Ce dialogue de gestion qui s'inscrit dans une optique de résolution de problèmes⁵ gagnera à prendre appui sur les cellules d'animation pédagogiques. Lors de la rencontre du dialogue de gestion, les échanges seront centrés sur des objectifs limités qui se déclineront ensuite en actions, moyens et indicateurs, choisis et spécifiques à l'établissement.



Voir la
VidéoFormAction
N°4
« Vers un diagnostic
partagé... »

- **1^{ère} étape** : **Autodiagnostic** piloté par l'équipe de direction de l'établissement et partagé par la communauté éducative
- **2^{ème} étape** : **Rencontre du dialogue de gestion** à partir des objectifs prioritaires et actions présentées par l'établissement (*indicateurs de performance*)
- **3^{ème} étape** : Transmission par l'IEF à l'établissement de la « *fiche synthèse* » du dialogue de gestion
- **4^{ème} étape** : Rédaction par l'établissement du **Contrat d'Amélioration de la Performance** et transmission à l'IEF pour signature par les parties prenantes (contractualisation).
- **5^{ème} étape** : **L'accompagnement des acteurs dans un suivi de proximité**, stimulant la prise d'initiatives et l'innovation plutôt que développant un contrôle de conformité (*rencontre dialogue de gestion annuelle*).

Le suivi du Contrat d'Amélioration de la Performance (CAP) dont le projet d'établissement (PE) n'est qu'un élément (*la partie financée par le projet n'étant elle-même qu'un des aspects du PE*) a pour objet de mettre en regard, dans une dynamique de plus longue durée :

- ✓ L'analyse du contexte d'enseignement-apprentissage du CEM et de ses performances,
- ✓ La définition des objectifs en termes d'amélioration des performances,
- ✓ Les propositions de stratégies et d'action pour réduire les difficultés et écarts.

Le suivi devrait donc porter sur l'analyse de ce qui évolue dans l'établissement et non sur un contrôle strict des activités conduites, lesquelles ne peuvent être corrélées de façon univoque avec les performances constatées.

Dans la plupart des situations la mobilisation des collectivités locales et des partenaires de l'école sera recherchée notamment en partageant les éléments de cette contractualisation selon les domaines de compétences des acteurs impliqués.

⁵ Voir fiche technique en annexe « *Analyse de pratiques professionnelles* »

3.3. Gestion axée sur les résultats : la contractualisation

Schéma général et repères pour le pilotage de la qualité du système

Les 4 repères qui fondent la démarche de contractualisation portée par le dialogue de gestion.

Repère N°1 : La contractualisation n’engage pas des acteurs à titre personnel mais des collectifs d’acteurs représentant un niveau hiérarchique de la chaîne de décision...

Le plus souvent une note est adressée au chef d’établissement par l’IEF pour annoncer cette réunion de dialogue de gestion :

EXEMPLE

Objet : Note conceptuelle dialogue de gestion entre l’IEF de ... et le CEM de ...

I. Contexte/justification

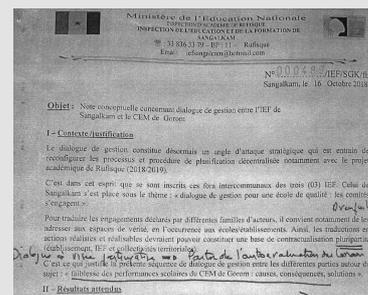
Le dialogue de gestion constitue un angle stratégique qui est en train de reconfigurer les processus et la procédure de planification décentralisée notamment avec le projet académique de ... (2018-2021).
 C’est dans cet esprit que se sont inscrits des fora intercommunaux au sein des trois IEF de l’Académie de Celui de ...s’est placé sous le thème « dialogue de gestion pour une école de qualité : les comités s’engagent ».
 Pour traduire les engagements déclarés par différentes familles d’acteurs, il convient notamment de les adresser aux espaces de vérité, en l’occurrence aux écoles/établissements. Ainsi les traductions en actions réalistes et réalisables devraient pouvoir constituer une base de contractualisation pluripartite (établissements, IEF et collectifs territoriales)
 C’est ce qui justifie la présente séquence de dialogue de gestion entre les différentes parties autour du sujet « faiblesses des performances scolaires du CEM de ...: causes, conséquences, solutions ».

II. Résultats attendus

- Diagnostic partagé entre les différents acteurs
- Solutions esquissées
- Rôles et responsabilités identifiées dans le partage des stratégies de résolutions
- Contrat d’objectifs élaboré

II. Stratégies

- Présentation introductive (tableau de bord)
- Echanges entre équipe technique IEF et membres de l’équipe CEM
- Elaboration de rapport
- Choix des objectifs contractuels
- Signature de contrat



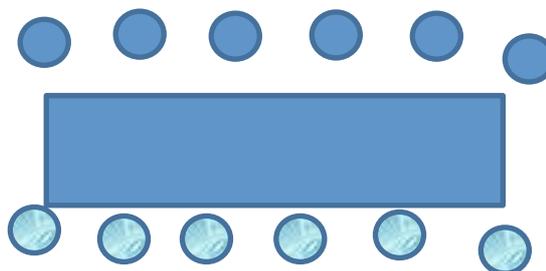
Le format de la réunion de dialogue de gestion peut alors être le suivant :

SCHEMA N°1

Composition : 3 à 6 personnes

durée : 1h30 à 2h00

Niveau hiérarchique A



Niveau hiérarchique B



Deux collectifs d’acteurs doivent se constituer institutionnellement sur la base des thématiques abordées (principe de compétence) avec un nombre de participants qui doit permettre un dialogue et une écoute réciproque (principe de communication).

Repère N°2 : Le préalable à toute démarche de contractualisation est la construction d'un diagnostic partagé...

Les données du tableau de bord de l'établissement sont analysées collectivement afin de constituer un premier diagnostic partagé.

République du Sénégal	
Un peuple - Un But - Une Foi	
Ministère de l'Éducation nationale	
Inspections d'Académie de la Région de Dakar	
Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen dans la	
Région de DaKar (ADEM-DAKAR) : 2014/2018	

Ce tableau de bord, sous la forme d'un document Excel a été renseigné par le planificateur de l'IEF à partir d'une collecte de données. Le ministère étudie avec la SIMEN la faisabilité d'une automatisation de ces tableaux de bord ...

Les données de gestion sont en nombre restreint (12 maximum). La collecte de ces données brutes fait l'objet d'un appui régulier dans un contexte de formation permanente des acteurs de terrain. Une attention particulière est faite aux erreurs d'interprétation et à la robustesse de ces données de gestion.

TABLEAU DE BORD ETABLISSEMENT / 2017-2018							
Cycle		1er cycle		Chef Etab.		Moustapha DIOP	
Coord. X		266278		Tel.		775181540	
Coord. Y		1638750		Email		moustaphadiop025@gmail.com	
2. Contexte environnemental de l'établissement							
Nbre de SDC	0	Niveau	Nbre GP	Effectif	Taille GP	% filles	
Nbre abris provisoires	2	6ème	1	51	51,0	49,02%	
Nbre tables-bancs	54	5ème	1	50	50,0	60,00%	
Besoin en tables-bancs	30	4ème	2	79	39,5	55,70%	
		3ème	2	57	28,5	54,39%	
Projet d'établissement	Oui	2017-18	6	237	47,8	54,85%	
Financement	ADEM	2018-19	4	200	50	55,50%	

Ce **tableau de bord** permet aux acteurs de la contractualisation d'avoir une vision commune (partagée) des forces et faiblesses du territoire concerné. Ce n'est ni une entrée obligée au dialogue de gestion encore moins un fil directeur des échanges.
 « ...On ne dialogue pas les yeux rivés sur les indicateurs tendanciels, encore moins sur les données brutes »

4. Les résultats de l'établissement											
Résultats au BFEM						Quantum horaire					
	2017-18		2016-17			Maths					
	Total	Filles	Total	Filles	Heures prescrites						
Nbre comp.	52	29	114	60	Heures prévues						
Nbre admis	3	1	3	0	Heures réalisées						
% admis	5,77%	3,45%	2,63%	0,00%	Taux réalisation						
Orientation en seconde						Indicateurs d'efficacité					
	2017-18		2016-17		Taux. de transition						
	Total	Filles	Total	Filles	Taux de rétention en 3ème						
Series scientifiques	9,62%	10,34%	7,89%	8,33%	Taux de promotion						
Series techniques	0%	0%	0%	0%	Taux de redoublement						
					Taux d'abandon						
	10		10		SVT		Comp. Française		TSQ		
	Total	Filles	Total	Filles	Total	Filles	Total	Filles	Total	Filles	
	59%	55%	80%	97%	67%	52%					
	67%	68%	68%	64%	56%	43%					
4e	16%	18%	26%	30%	28%	46%	72%	82%	69%	82%	
3e	31%	32%	55%	50%	44%	44%	42%	32%	36%	29%	
Total	34%	37%	36%	39%	47%	53%	66%	68%	58%	50%	
									20%	18%	
									48%	57%	

Les données de gestion sont agrégées aux trois niveaux de la chaîne hiérarchique (IEF / IA / MEN), et ces données sont restituées au niveau de l'établissement de manière à construire son tableau de bord avec des indicateurs tendanciels construits sur l'analyse des écarts aux différents moyennes des différents niveaux hiérarchiques sur n années.



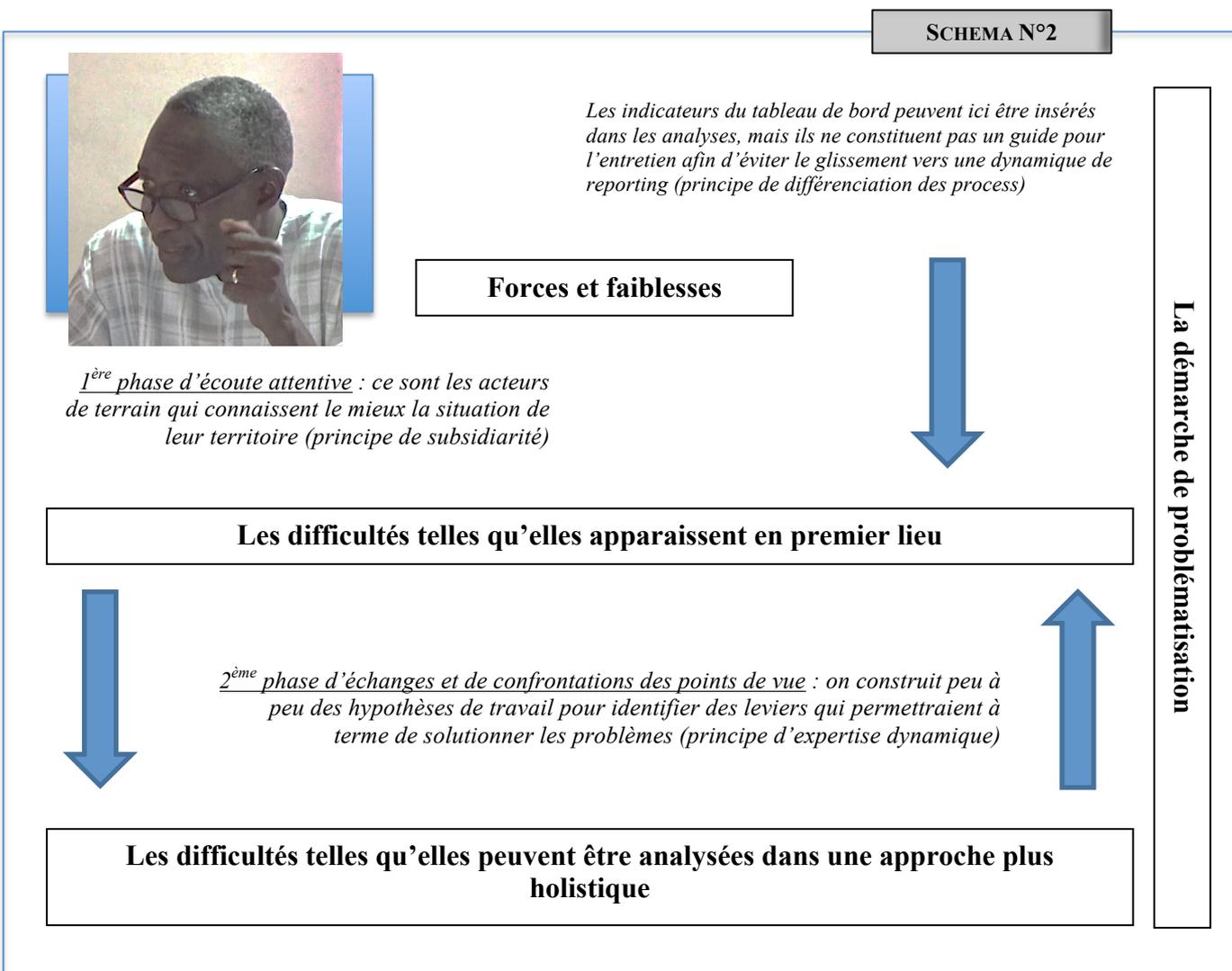
Voir la VidéoFormAction N°2 « Le tableau de bord de l'établissement... »

Repère N°3 : La contextualisation s’élabore dans le cadre d’un dialogue de gestion sous la forme d’une problématisation pas à pas de situations complexes...

C’est tout d’abord le chef d’établissement qui présente son auto-diagnostic appuyé sur les données du tableau de bord.



Voir la VidéoFormAction N°3
« La parole au chef d’établissement et à son équipe... »



Repère N°4 : La contractualisation doit aboutir à l'élaboration d'un contrat d'amélioration de la qualité (CAQ)⁶ à partir d'une matrice standardisée et simplifiée. L'important ce n'est pas l'outil mais la démarche de contractualisation... (principe de primauté).

3^{ème} phase pour la formulation écrite du contrat d'amélioration de la qualité : Le format du contrat doit préciser clairement le ou les leviers identifiés, les conditions de réussite et les modalités d'accompagnement, éventuellement les intrants nécessaires, et la temporalité de l'action.



Voir la VidéoFormAction N°5
« La contractualisation ... »

La nature des situations problématisées doit faire l'objet d'une catégorisation à posteriori ... de manière à **resituer les leviers identifiés dans le cadre de la politique sectorielle et/ou du projet académique** (principe de congruence).

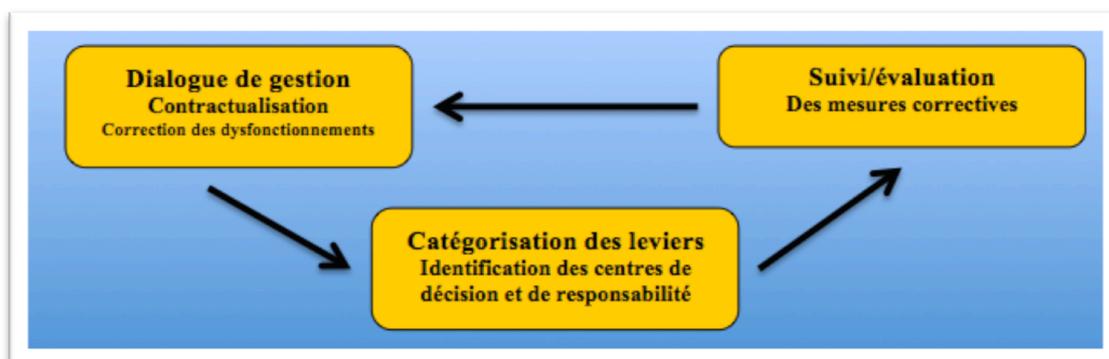
Exemple d'un 1^{er} objectif d'un contrat d'amélioration de la qualité construit à l'issue d'une séance de dialogue de gestion IEF/CEM :
Catégorisation → Amélioration de la qualité des apprentissages / liaison inter-cycle (Taux de rendement 6/5^{ème}).

Objectif : Engager une réflexion sur l'organisation à venir du collège avec les 6^e et 5^e qui prend appui sur le retour d'expérience

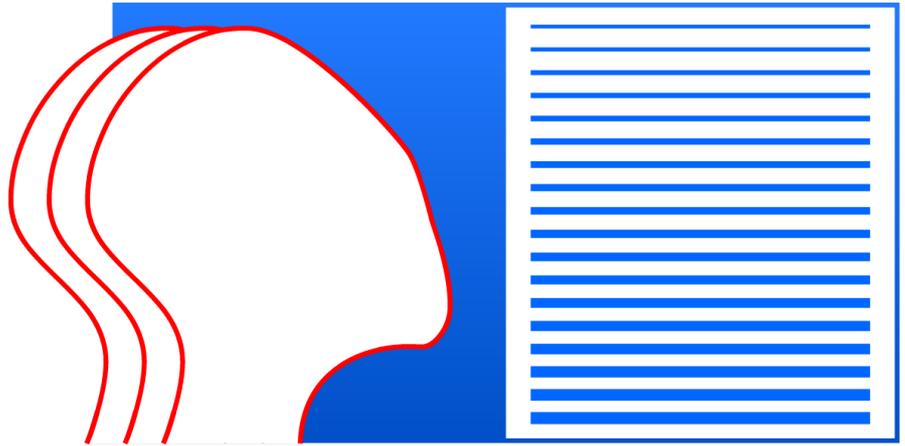
Leviers d'action :

- Définir les axes d'une "école disciplinée, bienveillante et exigeante".
- Associer les élèves à une plus grande responsabilisation du « gouvernement scolaire »
- Ouvrir la réflexion collective à une pratique innovante de gestion des 6^e et 5^e plus proche de leurs besoins (gestion des espaces, limitation des enseignants, pratiques pédagogiques plus proches de l'élémentaire...) prenant appui de l'expérience en école.
- Renforcer la liaison école/collège (poursuite des projets engagés)

UNE BOUCLE DE RETRO-ACTION VERTUEUSE



⁶ Voir fiche technique « Le contrat d'amélioration de la qualité »



Partie IV : Préfiguration du dialogue de gestion MEN/IA et IA/IEF

4.1. Une configuration MEN/IA à définir et à tester

Comme cela a été évoqué avec les experts du projet ADEM concernant l'expérimentation du projet académique de Rufisque, la clarification d'un modèle adapté au dialogue de gestion MEN/IA doit faire l'objet d'une formalisation du processus afin de pouvoir le décliner sous la forme d'un cahier des charges explicite. Lors des ateliers de partage avec les IEF et les IA conduits notamment en 2017 et 2018, la question récurrente de la pertinence d'un contrat a été posée. Il s'agit du point de rencontre de la politique nationale et du projet académique.

La contractualisation MEN/IA traite de 3 sujets essentiels :

- La politique pédagogique et les indicateurs cibles de résultats : L'académie doit s'engager sur des cibles en matière de résultats des élèves (une dizaine d'indicateurs maximum, qui peuvent varier suivant les académies). L'appréciation de la performance tiendra naturellement compte du contexte académique ;
- L'emploi des moyens : Les moyens doivent être attribués sur une base de transparence et d'équité. L'administration centrale et les académies s'assurent de la bonne utilisation des moyens et de leur efficacité ;
- La politique de GRH. L'administration centrale doit s'engager sur des modalités d'accompagnement : expertise, analyses, formation, possibilité de transformation de certains emplois, calibrage des recrutements, des mouvements...

Il convient de distinguer deux temps qui conduisent à la mise en œuvre contextualisée d'une politique éducative responsabilisante : la contractualisation et le dialogue stratégique de gestion et de performance.

La contractualisation

Elle s'inscrit dans la continuité du Projet Académique initié par l'IA pour une durée de 3 ou 4 ans. Les priorités que se fixe l'académie sont du domaine de son autonomie pour atteindre les objectifs et ambitions définis au niveau national. Le niveau national prend acte du projet académique et des leviers mobilisés, mais est en capacité d'interroger la pertinence des actions à partir de constats annuels et d'identifier les problématiques qui lui semblent devoir

faire preuve d'une attention spécifique. Ce croisement de regard est au cœur de la démarche de responsabilisation qui implique un espace de dialogue.

Le dialogue stratégique de gestion et de performance

Annuellement l'IA et son SG rencontre les équipes du MEN lors d'un dialogue stratégique destiné à faire le constat des priorités nationales, d'identifier les problématiques centrales et de s'accorder sur des objectifs.

Ce dialogue implique un temps de préparation significatif qui s'appuie sur plusieurs écrits sous la forme d'aller-retour :

- Document IA : les choix stratégiques de l'académie en lien avec son PA : le rappel des priorités, l'état de la mise en œuvre des actions, les indicateurs
- Document retour MEN : les principaux indicateurs de pilotage « Acquis et performances des élèves », les points sur lesquels l'académie est questionnée par rapport aux attentes institutionnelles. Un document synthèse peut regrouper l'ensemble des questionnements des directions.
- Document complémentaire IA : Retour pour argumentation quant aux questions posées par les directions du MEN
- ODJ réunion MEN : Identification par le ministère de l'ordre du jour du dialogue de gestion (3h) et des thématiques domaines devant faire l'objet de l'échange (6 à 7) avec le ministre ou son représentant.

Cette phase de préparation, plus construite et réglée que celle concernant les IEF et les CEM, est indispensable, car elle positionne tout à la fois l'IA dans son contexte et dans les objectifs nationaux. Cela permet au national d'avoir une vision complète des avancées du projet académique et des actions engagées sans imposer une longue déclinaison des actions lors du dialogue.

Pourront être abordés lors de l'ordre du jour les points saillants qui méritent d'être évoqués, car ils s'inscrivent dans les priorités du ministre ou par leur aspect innovant ou inversement, car ils apparaissent rencontrer une difficulté spécifique.

Si ce dialogue vient nourrir la réflexion sur la bonne utilisation des moyens de l'inspection académique à travers ces choix et donc sur la performance du système éducatif, il n'est pas un dialogue sur les moyens de l'année N+1. Dans le principe d'une généralisation, le ministère dote les académies à l'issue de l'ensemble des dialogues en fonction des moyens du MEN, des priorités nationales et des besoins des académies.

4.2. Les étapes et les outils de la mise en oeuvre du dialogue de gestion MEN/IA

Une clarification est attendue des IA et des IEF qui ont perçu la nécessité impérieuse d'une mise en cohérence des modalités de pilotage de l'ensemble du système.

La démarche méthodologique pourrait valablement s'articuler de la manière suivante :

- Poser les termes de référence de l'action d'une manière simple et claire (à l'identique, du point de vue de la forme, de ce qui a été fait pour le niveau IEF/CEM), et les partager par exemple dans le cadre des coordinations nationales des IA.
- Initier des formats à titre expérimental à partir d'équipes volontaires en les accompagnant par une expertise mixte (nationale et internationale), et en réaliser une approche critique pour stabiliser les procédures et les repères,
- Intégrer systématiquement dans les démarches les outils du diagnostic partagé notamment au travers des tableaux de bord qui doivent être finalisés et stabilisés.

Le cadre

L'exemple du projet académique de Rufisque montre qu'il ne peut y avoir de format prédéfini pour ce dernier. Les tableaux de bord stabilisés seront des leviers pertinents qui viendront compléter les chiffres clés de pilotage du MEN (« Acquis et performance des élèves »).

Poser les termes de référence de l'action, c'est donner à voir le croisement des regards qu'implique le dialogue stratégique de gestion et de performance.

Les indicateurs de pilotage communs (chiffres clés du MEN –Acquis et performance des élèves - StatEducat, Planète, Mirador...) et les indicateurs spécifiques liés au contexte de l'inspection académique

Ces indicateurs doivent être partagés pour que l'académie rende compte de l'utilisation des moyens et pour que le MEN intègre dans son fonctionnement la logique d'une autonomie de l'académie quant aux choix opérés.

L'expertise mixte sera mobilisée pour identifier les indicateurs du MEN les plus significatifs en fonction des priorités nationales, stabiliser le tableau de bord et donner des exemples d'indicateurs de contexte.

Le format

1. La préparation du dialogue s'appuie sur des écrits argumentatifs (au cours du mois d'octobre selon un calendrier fixé préalablement par le MEN)

Académie :

- Les choix stratégiques
- Le traitement des thématiques nationales

MEN :

- Demande d'informations complémentaires par rapport à l'atteinte des priorités nationales
- Questionnement sur les stratégies par rapport aux thématiques

Académie :

- Éléments réponse sur des points précis

MEN :

- Choix des thèmes à aborder à l'ordre du jour

2. Les supports du dialogue stratégique annuel ont vocation à être simples.

Chaque année le dialogue de gestion et de performance fait l'objet d'une synthèse par le MEN qui est transmise à l'académie. A titre d'exemple :

Constats et problématiques	Objectifs fixés
<i>Prise en charge de la difficulté scolaire</i>	- - -
<i>Moyens du 1^{er} degré en fonction des indicateurs de vulnérabilité</i>	- - -
<i>Élévation du niveau de qualification...</i>	- - -

Le dialogue stratégique de gestion et de performance se nourrit du bilan précédent. Il intègre donc un « rendre compte » des effets de la politique mise en œuvre au sein de l'académie :

Constats et problématiques	Objectifs fixés	État à la RS de la mise en œuvre des actions/objectifs fixés
<i>Prise en charge de la difficulté scolaire</i>	- - -	
<i>Moyens du 1^{er} degré en fonction des indicateurs de vulnérabilité</i>	- - -	
<i>Élévation du niveau de qualification...</i>	- - -	
<i>Réduction des inégalités en lien avec les collectivités</i>	- - -	
.....	- - -	

3. La dotation des moyens

Il est indispensable de distinguer le dialogue stratégique de la dotation du MEN. Ce cadre est destiné à responsabiliser l'académie par rapport aux moyens dont elle dispose dans un objectif de performance.

La responsabilisation s'accompagne d'une certaine autonomie dont le MEN devra expliciter les contours et la performance d'un « rendre compte » vis-à-vis de chaque direction qui s'intègre également dans une logique globale académique.

4.3. Une déclinaison du dialogue de gestion IA/IEF intégrée à la dynamique du projet académique

Il convient de préciser le champ d'action de chacun dans le cadre de la décentralisation/déconcentration. Il y a des priorités nationales et un projet académique. Il n'y a pas de projet d'IEF formalisé en tant que tel, mais une participation active de ces derniers à l'élaboration du projet académique dans lequel ils doivent se retrouver.

Le dialogue de performance IA/IEF prendra donc appui sur les mêmes supports que le dialogue participatif IEF/CEM avec un tableau de bord qui croise les indicateurs IA/IEF et CEM.

On distinguera donc 3 niveaux d'intervention qui n'impliquent pas les mêmes enjeux :

- Le dialogue stratégique de gestion et de performance MEN/IA
- Le dialogue de gestion et de performance IA/IEF
- Le dialogue de gestion participatif IEF/CEM

La sémantique utilisée doit permettre aux acteurs de distinguer plus précisément les modalités, le contenu et les objectifs. La formation des acteurs intégrera la logique globale concernant le dialogue de gestion, mais distinguera les attendus et les compétences sollicitées.

Aussi il est important de préciser ce que n'est pas le dialogue de gestion étant entendu que les acteurs sont très souvent impliqués dans des réunions de régulation qui ne poursuivent pas les objectifs spécifiques précisés dans ce guide. Ainsi lorsqu'un IEF réunit les directeurs écoles d'un secteur pour réguler la programmation de réunions pédagogiques, cela ne participe pas de ce dialogue de gestion tel que défini ici. Cela ne veut pas signifier que ces réunions de proximité sont moins importantes mais elles ne participent pas de la même dynamique.

1. Le dialogue stratégique de gestion et de performance MEN/IA

La mise en œuvre du projet académique dans l'Académie de Rufisque est récente. En prenant appui sur cette dernière, on s'attachera à analyser la démarche de contractualisation et à étudier son impact sur le pilotage, sur l'impulsion qu'elle génère et sur le positionnement des acteurs.

La problématique de ce travail porte sur les processus d'élaboration : **Comment s'assurer qu'ils conduiront les équipes à s'approprier de nouveaux outils d'évaluation et les établissements à conquérir leur autonomie ?**

Les formations qui seront proposées posent en hypothèse que cette démarche de contractualisation à travers le dialogue de gestion aura des répercussions non seulement sur la vie des établissements mais aussi sur les pratiques pédagogiques. Elle sera un levier pour recentrer les projets d'établissements sur la réussite des élèves et deviendra un outil majeur de concertation entre les autorités académiques et les établissements scolaires.

A l'échelle de l'Académie, les CAP doivent être un levier de concertation entre l'Académie et les établissements, ce qui induit un nouvel équilibre et un positionnement différent des cadres.

A l'échelle de l'établissement, les contrats d'objectifs doivent être construits en réponse aux besoins des élèves. Cela questionnera la mobilisation des équipes et la pertinence des indicateurs choisis.

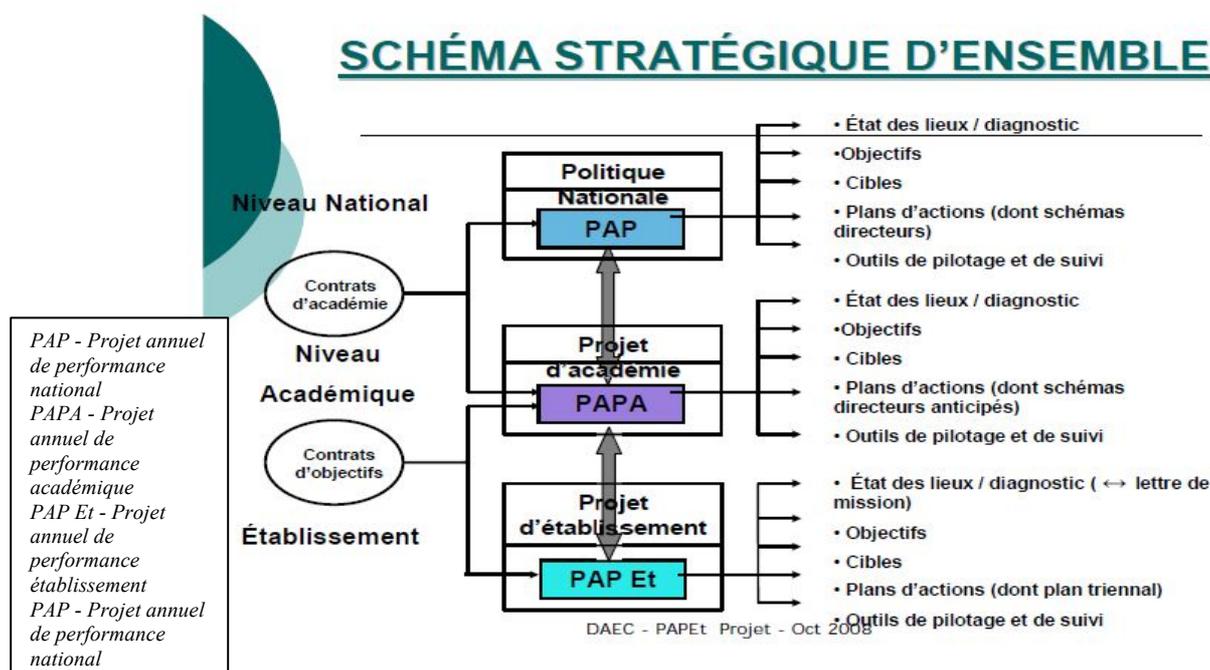
Le management top down est progressivement abandonné au profit d'un management plus participatif chargeant les responsables de proximité de prendre des décisions cohérentes avec la réalité du terrain. Ce management s'accompagne d'une volonté de simplification et de modernisation de l'Etat. La démarche exprime une réelle attente sociale en termes de résultats de l'action publique, elle pousse les Institutions à mettre en place des indicateurs de « performance » et légitime la démarche d'évaluation avec trois angles d'approche ; l'efficacité, l'efficience et l'équité.

Le mouvement de décentralisation/déconcentration

La démarche de contractualisation est aussi corrélée au mouvement de décentralisation. Dès lors il s'agit de trouver un moyen de faire correspondre les particularismes locaux avec des objectifs nationaux. L'établissement est au centre d'un système complexe, il doit bâtir son projet en tenant compte des contraintes externes et internes.

On peut prendre appui sur le schéma ci-dessous (Alain Bouvier) pour illustrer la situation particulière de l'établissement : « *L'établissement scolaire doit avoir conscience à la fois de son identité et de son écosystème afin de développer ses capacités de dialogue avec tous ses partenaires* ».

Le contrat d'objectifs entre dans un « plan de performances » qui touche l'ensemble des niveaux de cette chaîne. La démarche « contractuelle » représente aussi une occasion de dialogue approfondi et transparent. Elle permet de faire converger les dynamiques locales vers un projet académique fort, sans nier les particularismes locaux : « **regarder ensemble dans la même direction** ».



L'émergence de la notion de projet permet d'introduire l'idée de diagnostic et de réfléchir sur les objectifs. C'est sur la base des projets d'académie que peuvent ensuite être négociés et conclus les contrats d'académie et c'est en partant d'un diagnostic partagé que le ministère peut accompagner les actions jugées prioritaires, y compris la gestion des ressources humaines.

Il s'agira ainsi d'introduire plus de clarté dans les choix stratégiques, d'améliorer la transparence et d'accroître l'efficacité des services en donnant plus de liberté et de responsabilité aux gestionnaires.

- **Les directions du MEN**

L'objectif affiché par le MEN est de promouvoir une gouvernance sectorielle intégrée, inclusive, partenariale, décentralisée, transparente et efficace : *« renforcement du cadre et du fonctionnement de la gouvernance intégrée du secteur, repositionnement du niveau central et approfondissement du processus de déconcentration /décentralisation de la gestion de l'éducation et de la formation ; promotion d'un système de communication multidimensionnelle et d'un dialogue constructif et durable avec les différentes parties prenantes pour l'adhésion large aux politiques éducatives... »* (PADES)

Pour rappel, les actions du MEN sont organisées autour de 6 programmes couvrant : l'Education préscolaire (EPS), l'Enseignement élémentaire (EE), l'Enseignement moyen général (EMG), l'Enseignement secondaire général (ESG), l'Education de Base des Jeunes et Adultes (EJJA) et la Gouvernance sous-sectorielle.

L'évaluation de la phase 1 du Paquet (2013-2015) identifie des évolutions contradictoires qui seront nécessairement au centre des dialogues stratégiques, mais aussi les disparités entre les différentes académies que peuvent mettre en évidence les indicateurs nationaux :

- Progression des taux brut de scolarisation MAIS avec une parité qui se fragilise du côté des garçons dans différentes régions et une proportion encore considérable de déscolarisés (indicateurs TBS, taux d'achèvement, parité, alphabétisation...)
- Développement de la carte des offres de formation MAIS dont la couverture ne permet pas d'accélérer le taux de scolarisation de manière forte (indicateurs SIMEN, planète)
- Diversification de l'offre scolaire et universitaire MAIS un manque persistant d'attractivité des disciplines et filières scientifiques (FP, EFTP, TBS)
- Amélioration des équipements et intrants scolaires, MAIS avec de fortes disparités dans l'allocation des ressources et la production de résultats à l'échelle du territoire
- Développement d'une gestion basée sur les résultats et d'une plus grande déconcentration MAIS avec des résultats fragiles notamment dans l'éducation de base et les formations supérieures (indicateurs CFEE, BFEM, PASEC, SNERS, baccalauréat, redoublement, statEduc...),
- Disponibilité des données statistiques et rationalisation de la gestion des ressources humaines MAIS sans pouvoir assurer un pilotage du système efficace permanents (indicateurs Mirador, CRFPE, FASTEF)

L'Acte III de la décentralisation tend vers un approfondissement des compétences transférées aux collectivités territoriales. Les collectivités doivent pouvoir s'approprier ces nouveaux mandats et les services déconcentrés se saisir de ces opportunités de partenariat et d'action concertée au niveau local dans une logique de parcours des élèves.

Un des enjeux du dialogue stratégique de gestion et de performance est la synergie à construire entre les différentes directions du MEN : Direction de l'Enseignement Élémentaire (DEE), Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général (DEMSG), Programme de Développement de la Petite Enfance (DIPE) et DEE.

Il s'agit pour le pilotage du MEN de remédier à un fonctionnement pouvant apparaître cloisonné pour les inspections académiques avec une vision fédératrice organisée des finalités et des parcours en intégrant les fonctions de gestion.

Un accompagnement de l'expertise international sera proposé pour penser :

- L'organisation du dialogue stratégique de gestion et de performance au niveau central du MEN ;
- Une coordination de la régulation et du suivi des programmes du MEN permettant de construire la cohérence de la politique menée au service des performances du système ;
- L'identification et la prise en charge des vulnérabilités - DPRE, SIMEN, INEADE, directions pédagogiques

- **Les académies**

Les vulnérabilités sont cumulatives et à la pauvreté des familles peuvent s'ajouter le faible niveau d'éducation des parents, les problèmes de santé et les effets de relégation sociale liés à la vulnérabilité de leur territoire de résidence.

En ce qui concerne les indicateurs, l'accent sur les moyennes ne permet pas au MEN de savoir mesurer les défis liés à la scolarisation de ces nouveaux publics de l'école et de pouvoir y répondre efficacement. Le projet académique trouve sa légitimité dans cet espace.

L'objectif du dialogue stratégique de gestion et de performance est de permettre aux acteurs déconcentrés des Académies d'échanger avec des interlocuteurs centraux de manière structurée afin que les exercices de contractualisation donnent lieu à un dialogue au cours duquel l'équipe d'une Inspection d'académie (IA/SG et en fonction de l'ODJ : IEF, CRFPE, IEMSG, IVS...) puissent parler à l'ensemble des directions et services centraux pour un examen conjoint de la situation contextualisée du territoire éducatif, de ses résultats et de ses objectifs d'amélioration.

Dans cet esprit, la formation doit permettre d'accompagner :

- La mise en place d'une cartographie des vulnérabilités permettant d'identifier les élèves et les établissements à risque et d'assurer un suivi des parcours des élèves
- L'appropriation d'un pilotage outillé (services centraux, IA, IEF, ICD, établissements)
- Le renforcement des capacités des acteurs au développement des démarches de pilotage basées sur le dialogue de gestion, la contractualisation de l'amélioration de la performance et la mise en projet des académies

2. Le dialogue de gestion et de performance IA/IEF

• L'académie

Les données existent, mais sont encore insuffisamment utilisées de manière itérative pour le pilotage. Pour l'académie, l'enjeu est de passer d'un suivi le plus souvent administratif à une stratégie de pilotage, ce qui implique de prioriser l'information pour l'analyse diagnostique.

Dans cet esprit, il conviendra de penser le retour de cette analyse et des résultats vers les acteurs de terrain dans une logique d'adaptation des réponses aux contextes.

Les tableaux de bord intégrant l'ensemble de ces données (statistiques, RH, examens, données des inspections) finalisés par la DPRE sont en phase de test dans les Académies de Sédhiou, de Ziguinchor et les 3 Académies du grand Dakar.

Les résultats de ces expérimentations devraient permettre en 2018 au MEN de stabiliser les outils, les modalités d'accompagnement des établissements et structures d'encadrement et de dégager une stratégie de déploiement.

Dans l'attente, la formation doit déjà permettre d'appréhender l'usage que les acteurs de terrain vont faire de ces instruments d'aide à l'analyse diagnostique et au ciblage des interventions de remédiation.

• L'IEF

La politique de développement de l'éducation de base s'inscrit dans le processus de décentralisation qu'a adopté le pays. La loi de 1996 a renforcé la décentralisation en transférant une dizaine de compétences, dont l'éducation, aux collectivités locales.

Dans le cadre du dialogue de gestion et de performance IA/IEF, le rôle des collectivités qui ont désormais la responsabilité de gérer les établissements du préscolaire à l'enseignement secondaire est central.

L'IEF est l'interlocuteur de premier plan des collectivités comme l'ont démontrés les forums organisés dans l'académie de Rufisque.

Les pouvoirs locaux doivent assumer les dépenses, d'entretien et de maintenance, d'équipement... ils doivent donc être partie prenante du projet académique et de sa déclinaison au niveau des IEF...

La politique de déconcentration, fondée sur la responsabilisation accrue des niveaux déconcentrés, renforce le rôle des IEF dans leur capacité à impliquer les collectivités en tant que partenaire.

Format

Le dialogue de gestion et de performance sera structuré autour du bilan du dialogue stratégique de gestion et de performance MEN/IA.

Constats et problématiques	Objectifs fixés	État à la RS de la mise en œuvre des actions/objectifs fixés
<i>Prise en charge de la difficulté scolaire</i>	- -	
<i>Moyens du 1^{er} degré en fonction des indicateurs de vulnérabilité</i>	- -	

	-	
<i>Élévation du niveau de qualification...</i>	- -	
<i>Réduction des inégalités en lien avec les collectivités</i>	- - -	
.....	-	

A partir de ce bilan, l'IEF et son équipe rendront compte des choix stratégiques en fonction du contexte, des actions engagées, des résultats et du partenariat avec les collectivités dans le cadre du projet académique (1^{er} trimestre année civile).

Le dialogue conduira à un compte rendu de l'IA précisant les attentes spécifiques pour l'année à venir.

3. Le dialogue participatif IEF/CEM

L'IEF

En cohérence avec le projet d'établissement, et sur la base des orientations fixées au niveau national et académique, le contrat d'objectifs définit les objectifs à atteindre à moyen terme (délai de 3 à 5 ans) sous forme de programme d'actions susceptibles d'être mises en œuvre par l'établissement.

Il précise notamment les indicateurs permettant d'en apprécier la réalisation. Le contrat est élaboré dans le cadre d'un dialogue avec l'IEF portant sur la pertinence des objectifs retenus et leurs conditions de mise en œuvre.

La question des moyens est écartée de la négociation de manière directe et juridique. Il n'est donc pas pertinent d'entamer des discussions sur les moyens pédagogiques mais plutôt sur les fins et sur les méthodes : « *conseils expertise, formation* ».

L'autonomie pédagogique suppose que l'établissement sache solliciter les compétences extérieures (CAP, CRFPE...) et plus particulièrement celles des inspecteurs (IEF, IEMS, IVS...).

LE CEM

L'équipe d'établissement fait apparaître de la manière qui semble la plus compréhensible :

- Les grands objectifs, les "**ambitions de l'établissement**" : il s'agit d'explicitier l'évolution souhaitée des résultats de l'établissement pour atteindre un état final
- La **stratégie retenue**, les **principes d'actions** qui permettront d'atteindre cet **état final visé** ; il ne s'agit pas de détailler à ce stade les actions qui seront mises en œuvre, mais de donner une idée des domaines et acteurs sur ou avec lesquels porteront les efforts.

Les tâches d'évaluation exigent des chefs d'établissements un changement de pratiques et notamment de compétences d'expertise au local pour expliquer, sans dévaloriser ou provoquer de tensions, de bons ou mauvais résultats, ou encore des variations de tendance.

Ainsi, le choix des indicateurs pour l'écriture du contrat d'objectifs n'est pas aisé, car les personnels peuvent s'inquiéter de l'interprétation que l'on peut faire à la lecture d'un indicateur « brut » et de lui attribuer une explication simpliste et erronée. C'est pourquoi il est prioritaire de penser les indicateurs dans une logique de parcours et à en suivre les effets.

Format

Les différents supports (Contrat d'Amélioration de la pPerformance IEF/CEM) sont stabilisés.

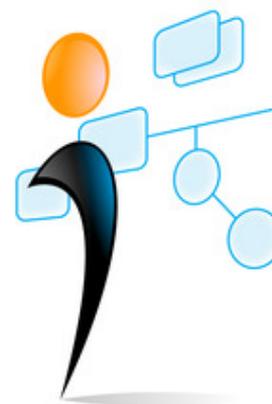
Exemple de contractualisation IEF/CEM

2^{ème} AXE (levier de progrès)
Objectif : Amélioration des performances scolaires

Stratégie de développement
<ul style="list-style-type: none"> - Un audit pédagogique est nécessaire, car il y a un paradoxe entre le nombre de manuels et l'échec. - La question de la baisse des effectifs se pose et il est important de chercher à l'objectiver afin de ne pas rester sur un « on ne comprend pas ». - Il faut pointer les incompréhensions au-delà de l'indicateur de résultat du BEFM pour trouver des solutions

Résultats attendus
<ul style="list-style-type: none"> - On identifie les leviers d'action : les cours de soutien, l'emploi du temps, le renforcement des Phares, le contrôle continu, l'utilisation des fascicules, - La mobilisation des IEMS, l'implication de la cellule mixte dans le domaine des mathématiques. - Amélioration des résultats en mathématiques et français

Indicateurs chiffrés retenus	Valeur actuelle	Cible visée
% moyenne en mathématiques		
Décrochage scolaire		
Taux de redoublement		
Taux réussite BFEM		
% moyenne en français		
Taux d'élèves vers 2 ^{nde} S et T		



Partie V : Ingénierie de l'accompagnement au changement

Le dialogue de gestion généralisé comme outil de la régulation

Le système éducatif sénégalais a l'opportunité de la mise en place du dialogue de gestion dans un format défini par des cadres de référence élaborés par une expertise internationale, puis stabilisés à l'aune d'analyses de pratiques professionnelles également appuyées par cette expertise jusqu'en 2018, progressivement à tous les niveaux du système et selon le schéma qui privilégie l'accompagnement du dialogue de gestion entre les IEF et les CEM, car c'est là que se jouent les améliorations attendues les plus difficiles à obtenir donc les plus cruciales.

L'éventualité d'une généralisation, proposée dans les recommandations formulées par cette étude, passe par la clarification d'un modèle plus adapté au dialogue de gestion MEN/IA qui devra faire l'objet d'une expérimentation accompagnée. Cette clarification est attendue des IA et des IEF qui ont perçu la nécessité impérieuse d'une mise en cohérence des modalités de pilotage du système.

Faisabilité d'une simplification des procédures

La simplification des procédures doit rester un axe fort de la vigilance des producteurs d'outils, de standards et de normes. La tendance à multiplier les entrées, les formats et les données de gestion nuisent considérablement à l'efficacité du système avec un surcoût considérable notamment dans la conduite d'ateliers de partage qui ne visent qu'à des formes très superficielles d'appropriation d'outils trop complexes et de démarches insuffisamment pensées, alors même que ce sont ces démarches qui doivent redonner de l'autonomie aux acteurs du système et non le contraire.

Le risque alors est grand que les acteurs insécurisés par ces lourdeurs utilisent les vices de formes comme des outils de blocage du système selon le principe du « *vice de forme qui devient une forme de vice* ».

5.1. Les domaines de renforcement de capacité des cadres impliqués dans le management du système

Les indicateurs

La production d'indicateurs est un élément-clé dans la mise en œuvre du pilotage par la performance ou par les résultats. L'indicateur permet de mesurer la réalisation des objectifs, en termes d'activité, d'efficacité, de qualité de service ou d'efficience. Les indicateurs sont des données essentielles des projets et des rapports annuels de performance du budget de l'Etat.

Pour l'Éducation Nationale, à l'échelle macro, des documents proposent, dans une logique explicite de rendre compte, les indicateurs jugés essentiels du système éducatif.

Dès lors, on passe de la caractérisation à l'évaluation. Il s'agit dans la mise en œuvre des contrats d'objectifs, d'utiliser ces indicateurs pour mesurer l'impact de la politique mise en œuvre dans l'établissement scolaire, de caractériser « l'effet établissement ».

La démarche de contractualisation impose aux établissements de découvrir les questions méthodologiques posées par la production et l'interprétation des indicateurs, les lacunes des systèmes d'information, et la difficulté de spécification des indicateurs.

Ainsi le choix peut être fait de distinguer les données dites « internes » de celles « externes » fournies par le tableau de bord et de repérer celles qui ne sont pas vérifiables.

Les indicateurs doivent être peu nombreux et répondre aux qualités définies sous le vocable « SMART » à savoir Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et situés dans le Temps.

Les données deviennent des indicateurs lorsqu'elles entrent dans une logique d'analyse et sont amenées à être mises sous contrôle.

La difficulté de rendre quantifiable l'action publique et l'action d'éducation trouve ici tout son sens. Dans un objectif de formation, il peut être pertinent également de distinguer les indicateurs selon qu'ils mesurent l'impact **final** « *outcoms* » de l'action de l'établissement ; des **indicateurs de production** « *outputs* » qui mesurent la production de l'action.

Ainsi, par exemple, les taux de réussite aux examens seront identifiés comme des indicateurs d'impact et le nombre d'heures d'aide proposée aux élèves comme indicateurs de production.

Le choix de séparer les indicateurs selon qu'ils émanent de données internes ou externes et selon qu'ils caractérisent l'impact des actions ou la production des activités de l'établissement sera un levier de formation pour les chefs d'établissement et les IEF et un sujet de réflexion lors des dialogues de gestion et de performance.

En effet, cette classification peut permettre d'émettre des hypothèses quant au positionnement stratégique du chef d'établissement. Sera-t-il plus enclin à se positionner comme « auditeur externe » utilisant massivement des données du tableau de bord et des indicateurs d'impact en

sa qualité de représentant de l'Etat ou sera-t-il davantage soucieux de mesurer la production de choix politiques qu'il fait en sa qualité de responsable d'établissement chargé de l'organisation pédagogique et organe exécutif du conseil d'administration.

Ce choix de classification sera un support d'analyse utile des documents fournis par les CEM pour le dialogue de gestion et de performance.

5.2. Les repères pour une transformation des représentations

Les actions

Les actions choisies dans le cadre d'un CAP s'inscrivent dans la problématique initiale concernant les pratiques pédagogiques et le pilotage de l'établissement.

Les différents champs d'actions déterminés sont les suivants :

- **Les actions concernant les pratiques pédagogiques** : modalités d'évaluation des élèves, dispositifs d'aide et de soutien, utilisation d'outils numériques en classe... ;
- **Les actions de formation des enseignants**
- **Les actions visant à mettre en place des projets culturels, des partenariats** : implication possible des collectivités ;
- **Les actions de prévention du décrochage** : absentéisme, violence, citoyenneté.. ;
- **Les actions impactant le fonctionnement de l'établissement**, aménagement du temps et de l'espace, fonctionnement des instances, réorganisation des services... ;
- **Les actions visant à créer des liaisons inter-cycles** (école-collège-lycée-post bac)
- **Les actions visant à améliorer l'image de l'établissement** : lien avec les collectivités ;
- **Les actions visant l'implication accrue des parents**
- **Les actions vagues, incantatoires ou déconnectées de l'objectif visé.**

5.3. Des modules de formation « prêts à l'emploi »

Le chef d'établissement est lui-même le représentant de l'Etat dans son établissement il est donc responsable de l'impact de la performance de son établissement sur la politique publique.

Le choix de l'indicateur d'impact simplifie l'évaluation de la politique menée dans l'établissement, il s'agit de mesurer le résultat d'un ensemble d'actions pour porter un jugement « extérieur » sur la nature et l'ampleur de ce résultat. En faisant ce choix le chef d'établissement privilégie le regard extérieur et se garde finalement de centrer son évaluation sur les actions et sur les acteurs.

Le partage de ce diagnostic est un élément majeur de la démarche de contractualisation, les données ne sont plus confidentielles.

Le pilotage par les résultats n'est pas encore entré dans les mœurs, l'analyse du choix d'indicateurs d'impacts privilégiés sur les indicateurs de production ne doit pas conduire à un jugement négatif de la hiérarchie (IEF), mais à interroger la stratégie du chef d'établissement

qui peut chercher à susciter de la cohésion plutôt que de s'opposer et de pointer du doigt les enseignants non performants.

Le dialogue de gestion et de performance met en évidence que si le management du système éducatif doit se soucier de la performance, il s'agit aussi d'un système de relations et d'échanges humains dans lesquels tout ne se mesure ni ne se formalise.

Le consensus global et la prise de conscience collective associée à une communication autour des valeurs aura plus d'efficacité pour mettre les acteurs en actions qu'un pilotage injonctif par les résultats.

La formation des IEF et des CEM devra prendre appui sur cette capacité d'expertise.

- Formation IEF/CEM à partir des guides méthodologiques et du dialogue de gestion filmé (Sangalkam) – cf. VidéoForAction en ligne.

Partie VI : Recommandations



POINTS DE VIGILANCE/RECOMMANDATIONS

Par Alioune Ndiaye, Inspecteur Vie Scolaire

Coordonnateur du Comité de pilotage du Projet académique de Rufisque 2018/2022

1. La démarche projet académique est une démarche innovante (*sinon apprenante*) dans notre système d'Education et de Formation, avec des organes spécifiques et des modalités d'élaboration particulières ;
2. Le projet académique est adossé aux priorités nationales en matière d'Education et de Formation ;
3. Les documents/outils produits dans le cadre de l'élaboration d'un projet académique sont évolutifs et s'adaptent au fur et à mesure aux enjeux du contexte du territoire, à ses aléas et à de nouveaux apports du fait de sa démarche participative (*exemples les diagnostics communaux et les propositions communautaires*);
4. Le financement/appui apporté par les partenaires techniques et financiers (*PTF*) lorsqu'il existe doit autant que possible s'adapter à la réalité spécifique du projet de l'académique et à son aspect innovant, au risque de créer un déphasage préjudiciable à sa réussite ;
5. Le projet académique s'inscrit dans une démarche de pérennisation et doit donc s'atteler à trouver des ressources endogènes susceptibles de l'ancrer de manière durable sur son territoire d'opérationnalisation.



Partie VII : Fiches techniques



Sommaire des fiches techniques

Fiche n°1 : L'élaboration d'une feuille de route pour la construction d'un projet académique

F1 : L'élaboration d'une feuille de route pour la construction d'un projet académique

Fiche n°2 : De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

F2a : De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

F2a (suite 1) : Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA - 1^{ère} partie

F2a (suite 1) : Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA - 2^{ème} partie

F2a (suite 1) : Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA - 3^{ème} partie

F2b : De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

F2b (suite 1) : Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) - 1^{ère} partie

F2b (suite 2) : Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) - 2^{ème} partie

F2b (suite 3) : Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) - 3^{ème} partie

Fiche n°3 : L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

F3 : L'organisation du séminaire d'incubation - Objectifs et méthode

F3a (suite 1) : L'organisation du séminaire d'incubation - Des consignes et les outils

F3a (suite 2) : L'organisation du séminaire d'incubation - Les contributions

F3a (suite 3) : L'organisation du séminaire d'incubation - Le cadre logique du PA

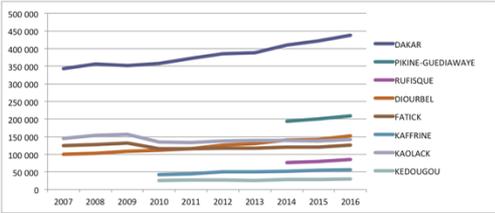
Fiche n°1

L'élaboration d'une feuille de route pour la construction d'un projet académique

Qu'est ce qu'une feuille de route dans ce contexte ?	Pour rythmer le travail de construction du projet académique, l'inspecteur d'académie arrête une planification qui s'étale au plus sur un ou deux semestres maximum.
Qui l'élabore ?	C'est le comité de pilotage qui, placé sous l'autorité de l'inspecteur d'académie, élabore une cette feuille de route. Ce comité de pilotage est composé d'environ 15 personnes (<i>IA, SG, IEF, CRFPE, IEMS, CAAC, BEMSG, planificateur, Chef d'établissement, directeur d'école...</i>). Un secrétariat technique de 3 personnes issu du comité de pilotage est également nommé par l'IA. Ce secrétariat est conduit légitimement par le Secrétaire Général de l'IA.
Exemple d'une feuille de route (Nov. 2017 et Avril 2018)  (Attention ceci n'est qu'un exemple)	<ul style="list-style-type: none">• <u>Mi-Novembre 2017</u> : envoi d'une note à l'ensemble des personnels d'encadrement de l'académie les informant du lancement du projet académique et du calendrier des opérations,• <u>Fin-Novembre 2017</u> : réunion du comité de pilotage afin de prendre connaissance de l'état des lieux, du contexte du territoire et du diagnostic des besoins, de valider la synthèse et de tracer les grands axes et donc les ambitions du projet académique autour desquels la réflexion va pouvoir se poursuivre sur un mode participatif (<i>1 à 2 pages pour le diagnostic et 1 page pour expliciter le contenu des axes et donc les ambitions du projet académique</i>),• <u>Début-décembre 2017</u> : communication des axes du projet académique et organisation du séminaire (<i>ateliers, animateurs, lieu, participants...</i>),• <u>Fin Février 2018</u> : séminaire des cadres. Les ateliers du séminaire doivent faire l'objet d'une restitution (<i>définir pour chaque atelier un animateur et un rapporteur</i>). Ces contributions feront l'objet d'une synthèse transmise au comité de pilotage,• <u>Début Mars 2018</u> : communication aux cadres, collectivités et représentants des parents d'élèves des éléments de synthèse des ateliers (<i>comité de pilotage</i>),• <u>Fin Mars 2018</u> : consultations des collectivités et des représentants des parents d'élèves (<i>IA ou comité de pilotage</i>),• <u>Mi-Avril 2018</u> : formulation définitive des 3 ou 4 axes (<i>ambitions</i>) complétés par les objectifs opérationnels, les leviers d'actions et les indicateurs de progrès du projet académique, suite aux différentes contributions (<i>séminaire, consultations des collectivités et des représentants des parents d'élèves</i>),• <u>Fin Avril 2018</u> : rédaction et communication du projet académique dans un format lisible, explicite et attractif (<i>15 à 20 pages</i>) aux cadres, écoles, CEM et lycées... et si possible mis en ligne.
Remarques	Documents accessibles sur le site de l'élaboration du projet académique de Rufisque : URL : à insérer ici

Fiche n°2

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

<p>Pourquoi élaborer un diagnostic de plus ?</p>	<p>La phase de construction du projet académique est essentielle car elle permet de confronter les ambitions du politique et les exigences du gestionnaire d'un territoire déconcentré.</p>																																																																																																			
<p>A partir de quoi élaborer ce diagnostic territorial ?</p>	<p>La démarche de mise en projet de l'académie suppose ainsi une connaissance préalable partagée par tous les acteurs de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi une bonne connaissance du contexte économique local et la coopération avec les institutions régionales. Ces éléments constitueront des atouts pour la qualité de la diversification de l'offre de formation, tandis que l'analyse des données socio-économiques des différents territoires aidera à la définition des dispositifs à mettre en place pour favoriser la réussite de tous les élèves.</p>																																																																																																			
<p>1. Rappel des défis de la politique sectorielle (Extrait de la LPGS-EF – 2017)</p>	<p><u>Défi N°1</u> : Inclusion, dans un contexte de croissance démographique encore relativement élevé (3%), de nombreux enfants exclus du système éducatif et d'une masse excessive d'adultes analphabètes ; <u>Défi N°2</u> : Relèvement de la qualité faible de l'éducation traduite aussi bien par les résultats d'apprentissage insuffisants que par l'inefficacité interne du système ; <u>Défi N°3</u> : Repositionnement d'une offre d'éducation et de formation inadaptée à la demande, inadaptation reflétée aussi bien par le manque de pertinence et d'efficacité externe que par la forte prédominance des séries littéraires au détriment des filières scientifiques et techniques reléguées à la marge ; <u>Défi N°4</u> : Élimination des nombreux facteurs et sources d'inefficience et d'inefficacité dans l'allocation et dans l'utilisation des importantes ressources publiques mobilisées ; <u>Défi N°5</u> : Mise en œuvre urgente d'un programme ciblé et efficace de renforcement des faibles capacités institutionnelles et techniques actuelles de gouvernance centrale et décentralisée du secteur.</p>																																																																																																			
<p>2. Exploitation des 3 derniers rapports de performance de l'IA (voir fiche 2.a)</p>	<p><u>Les rapports annuels de performance des IA</u> contiennent déjà en perspective des éléments du diagnostic à partager avec les acteurs du territoire : « ... <i>Synthèse du rapport de performance de l'IA 2016</i> <i>Malgré la jeunesse de l'académie, des progrès notables ont été enregistrés au niveau des indicateurs suivants : les TBS à tous les niveaux, le taux d'achèvement du cycle fondamental, le taux de survie en fin de cycle primaire et moyen, le pourcentage d'IEF ayant atteint au moins 80% des résultats de leur contrat de performance. ... »</i></p>																																																																																																			
<p>3. Exploitation des données de la DPRE (voir Fiche 2.b)</p>	<p>Sur les dix dernières années, la région de Dakar a vu ses effectifs augmenter de 22%.</p>  <table border="1"> <caption>Evolution des effectifs des régions de Dakar (2007-2016)</caption> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>2007</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DAKAR</td> <td>350 000</td> <td>360 000</td> <td>370 000</td> <td>380 000</td> <td>390 000</td> <td>400 000</td> <td>410 000</td> <td>420 000</td> <td>430 000</td> <td>440 000</td> </tr> <tr> <td>PIKINE-GUEDIAWAYE</td> <td>150 000</td> <td>160 000</td> <td>170 000</td> <td>180 000</td> <td>190 000</td> <td>200 000</td> <td>210 000</td> <td>220 000</td> <td>230 000</td> <td>240 000</td> </tr> <tr> <td>RUFISQUE</td> <td>100 000</td> <td>110 000</td> <td>120 000</td> <td>130 000</td> <td>140 000</td> <td>150 000</td> <td>160 000</td> <td>170 000</td> <td>180 000</td> <td>190 000</td> </tr> <tr> <td>DIOURBEL</td> <td>80 000</td> <td>90 000</td> <td>100 000</td> <td>110 000</td> <td>120 000</td> <td>130 000</td> <td>140 000</td> <td>150 000</td> <td>160 000</td> <td>170 000</td> </tr> <tr> <td>FATICK</td> <td>60 000</td> <td>70 000</td> <td>80 000</td> <td>90 000</td> <td>100 000</td> <td>110 000</td> <td>120 000</td> <td>130 000</td> <td>140 000</td> <td>150 000</td> </tr> <tr> <td>KAFFRINE</td> <td>40 000</td> <td>50 000</td> <td>60 000</td> <td>70 000</td> <td>80 000</td> <td>90 000</td> <td>100 000</td> <td>110 000</td> <td>120 000</td> <td>130 000</td> </tr> <tr> <td>KAOLACK</td> <td>20 000</td> <td>30 000</td> <td>40 000</td> <td>50 000</td> <td>60 000</td> <td>70 000</td> <td>80 000</td> <td>90 000</td> <td>100 000</td> <td>110 000</td> </tr> <tr> <td>KEDOUGOU</td> <td>10 000</td> <td>20 000</td> <td>30 000</td> <td>40 000</td> <td>50 000</td> <td>60 000</td> <td>70 000</td> <td>80 000</td> <td>90 000</td> <td>100 000</td> </tr> </tbody> </table>	Région	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	DAKAR	350 000	360 000	370 000	380 000	390 000	400 000	410 000	420 000	430 000	440 000	PIKINE-GUEDIAWAYE	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000	RUFISQUE	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	DIOURBEL	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000	FATICK	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000	KAFFRINE	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000	KAOLACK	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	KEDOUGOU	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Région	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016																																																																																										
DAKAR	350 000	360 000	370 000	380 000	390 000	400 000	410 000	420 000	430 000	440 000																																																																																										
PIKINE-GUEDIAWAYE	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000																																																																																										
RUFISQUE	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000																																																																																										
DIOURBEL	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000	170 000																																																																																										
FATICK	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000	140 000	150 000																																																																																										
KAFFRINE	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000	130 000																																																																																										
KAOLACK	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000	110 000																																																																																										
KEDOUGOU	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000																																																																																										
<p>Remarques</p>	<p>L'exploitation systématique des rapports de performance des IA ainsi que les techniques d'exploitation des données de la DPRE sont présentées dans les Fiches séparées suivantes : F2a, F2a', F2a'', F2a''', et F2b, F2b', F2b''.</p>																																																																																																			

Fiche n°2a

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA 1^{ère} partie

Les rapports annuels de performance des IA contiennent déjà en perspective des éléments du diagnostic à partager avec les acteurs du territoire. Il s'agit alors d'extraire ces données indépendamment des tableaux du PAQUET, mais en conservant pour ce travail de catégorisation les trois thématiques ACCES, QUALITE et GOUVERNANCE. Il s'agit alors de capitaliser ce qui est « déjà là ».

Exemple de données extraites d'un RP / Recommandations de l'IA

Thématique N°1 ACCES	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer l'ouverture de classes préscolaires dans les écoles publiques et des écoles maternelles ;• Réhabiliter les infrastructures scolaires vétustes• Etendre l'expérience du petit déjeuner à l'école• Encourager la mise en place des cantines scolaires• Informer et sensibiliser les collectivités locales et le niveau central sur les problèmes d'accès à l'eau, à l'électricité et de construction de clôtures et blocs d'hygiène dans les écoles et établissements• Mettre en œuvre des stratégies de promotion des filières scientifiques au secondaire• Mener des actions pour la promotion des sciences, surtout chez les filles• Relancer le dossier de construction d'un lycée technique et professionnel à Rufisque• Encourager la modernisation des Daara, la création d'ECB et l'élargissement de l'accès aux CAF
Thématique N°2 QUALITE	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer les capacités des enseignants et autres personnels, notamment en didactique de la lecture et des mathématiques ;• Promouvoir l'enseignement des sciences par des mesures incitatives pour amener les élèves à embrasser les disciplines scientifiques et techniques ;• Renforcer les capacités des équipes pédagogiques dans l'enseignement rénové des sciences, la démarche d'investigation et la remédiation ;• Améliorer le suivi et l'encadrement des élèves à travers la remédiation, les cours de soutien scolaire et les cours de rattrapage ;• Améliorer sensiblement les rendements internes et externes notamment les taux de réussite aux examens scolaires ;• Améliorer le dispositif de suivi du quantum horaire ;
Thématique N°3 GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la gestion des ressources financières et matérielles ;• Mettre en place un dispositif de renouvellement/ de dynamisation des comités/conseils de gestion des établissements scolaires ;• Rendre fonctionnelles les UCGE ;• Assurer la formation continue des Chefs d'établissement, des personnels et des membres du CGE ;• Capitaliser les bonnes pratiques dans la gouvernance de l'établissement scolaire ;• Développer un partenariat efficace ;• Impliquer les acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT.
Remarques	Ces premiers éléments assez génériques du diagnostic seront présentés lors du séminaire d'incubation pour partage et amélioration.

Fiche n°2a (suite 1)

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA 2^{ème} partie

Les rapports annuels de performance des IA contiennent déjà en perspective des éléments du diagnostic à partager avec les acteurs du territoire. Il s'agit alors d'extraire ces données indépendamment des tableaux du PAQUET, et d'identifier ce qui apparaît comme des leviers d'action. **Il s'agit de nouveau de capitaliser ce qui est « déjà là ».**

Exemple de données extraites d'un RP / Leviers identifiés

Solutions envisagées	<ul style="list-style-type: none">• Capitalisation des bonnes pratiques, notamment dans un cadre inter académique avec les IA Dakar et Pikine Guédiawaye• Visites d'inspection systématisées dans les établissements• Maintien de la capitalisation des bonnes pratiques• Généralisation de la mise en projet des établissements notamment les collèges nouvellement créés et les lycées• Renforcement des capacités des membres des CGE/EBJA• Systématiser la tenue des CAP avec un budget dédié• Mise en place de CAP d'éducation inclusive au niveau inter académique• Mutualisation des expériences d'EI entre les 3 Académies de la région• Augmentation de l'appui des Collectivités Territoriales pour les activités liées à l'EI pour la Formation Professionnelle et Technique .• Sensibilisation des collectivités locales afin qu'elles mettent à disposition des sites pour la construction des CFP ;• Meilleure sensibilisation des collectivités locales et du niveau central sur les problèmes d'accès à l'eau, à l'électricité et de construction de clôtures et blocs d'hygiène dans certains établissements (CFP Rufisque, Bargny, Niague et Sébikotane) ;• Communication accrue et plus ciblée vers les populations sur l'importance de la FPT
Volet Formation Professionnelle et Technique	<ul style="list-style-type: none">• La construction d'un Lycée Technique et Professionnel à Rufisque ;• La finalisation de la construction du CFP de Rufisque (en arrêt depuis 2006) ;• La mise à disposition d'un site pour la construction du nouveau CFP de Sébikotane ;• L'extension du Centre Sectoriel BTP de Diamniadio avec l'ouverture d'autres filières ;• La réhabilitation des CFP de Bargny et de Niaga.• Le renouvellement des équipements en adéquation avec l'avancée technologique ;• La construction et l'équipement des maisons de l'outil et les impliquer dans les activités de formation• L'implantation de nouvelles filières en adéquation avec les opportunités du département de Rufisque et du Pôle de Diamniadio (agriculture, pêche, infrastructures...)
Remarques	Ces solutions envisagées sont davantage contextualisées et le développement de ce volet FPT est spécifique au territoire. Ces données seront également présentées lors du séminaire d'incubation pour partage et amélioration.

Fiche n°2a (suite 2)

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA 3^{ème} partie

Les rapports annuels de performance des IA contiennent déjà en perspective des éléments du diagnostic à partager avec les acteurs du territoire. Il s'agit alors d'extraire ces données indépendamment des tableaux du PAQUET, et d'identifier ce qui apparaît comme des ambitions qui se dessinent. **Il s'agit de nouveau de capitaliser ce qui est « déjà là ».**

Exemple de données extraites d'un RP / Les ambitions qui se dessinent

Des ambitions qui se dessinent des rapports de performance	<p>N°1 : Développer le modèle alternatif des CPE au niveau des IEF pour élargir l'accès au préscolaire ;</p> <p>N°2 : Responsabiliser d'avantage les collectivités locales dans la gestion des CDIPE, écoles élémentaires, collèges et lycées ;</p> <p>N°3 : Renforcer les capacités pédagogiques et en santé-nutrition des acteurs pour une prise en charge globale des besoins des enfants (MEN) ;</p> <p>N°4 : Améliorer l'environnement des enseignements /apprentissage ;</p> <p>N°5 : Améliorer le dispositif de contrôle et d'encadrement des enseignants afin d'assurer une formation continuée ciblée en collaboration avec le CRFPE ;</p> <p>N°6 : Construire un lycée technique ;</p> <p>N°7 : Achever la réhabilitation du BST et le réceptionner dans de bonnes conditions ;</p> <p>N°8 : Terminer et réceptionner dans de bonnes conditions les chantiers en cours du projet ADEM /Dakar;</p>
Approche critique de ce 1 ^{ère} essai de catégorisation	<p>A partir de l'exploitation des données de rapports de performance se dessinent effectivement des thématiques qui si elles sont fortement contextualisées n'ont tout de même pas la même densité ni les mêmes conséquences sur l'implication des acteurs du territoire. Ainsi à titre d'exemple la réhabilitation et réception du BST (N°7) est largement de la responsabilité d'autres instances que celle de l'IA.</p> <p>Donc il s'agira à partir de la collecte de ces données, si possible sur les 3 dernières années, d'identifier les éléments pertinents du diagnostic local à partager avec les acteurs du territoire.</p>
Remarques	<p>La formalisation des ambitions (3 à 5) du projet académique doit faire l'objet d'un travail technique du comité de pilotage avant la convocation du séminaire d'incubation, dans le cadre de l'exploitation des données extraites des RP.</p> <p>Le diagnostic partagé utilisera également les données de la DPRE pour situer l'académie dans une approche comparative avec les autres académies (voir fiche F2a)</p>

Fiche n°2a (suite 3)

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des 3 derniers rapports de performance (RP) de l'IA 3^{ème} partie

Les rapports annuels de performance des IA contiennent déjà en perspective des éléments du diagnostic à partager avec les acteurs du territoire. Il s'agit alors d'extraire ces données indépendamment des tableaux du PAQUET, et d'identifier ce qui apparaît comme un élément de l'auto-diagnostic du territoire. Il s'agit de nouveau de capitaliser ce qui est « déjà là ».

Exemple de données extraites d'un RP / Tableau de Synthèse Forces/Craintes

		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Forces 2016</th> <th>Craintes 2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-Les forts taux TBS enregistrés expliquent la forte demande d'ouverture d'écoles privées et l'extension de la carte scolaire par les nouvelles créations et extensions notées dans le sous-secteur.</td> <td>1-Taux d'achèvement du cycle fondamental à 56% et un gain de près de 10 points en 3 ans, mais ce résultat reste très loin de l'objectif (68%) visé au niveau national.</td> </tr> <tr> <td>2-Le pourcentage d'élèves de seconde orientés vers les séries scientifiques a fait un bond remarquable</td> <td>2-Non fonctionnalité des conseils de gestion de certains établissements scolaires -Problème de transparence et d'efficience dans la gestion des ressources financières et matérielles ; -Manque de culture de reddition de compte dans les écoles et établissements -Dispositif inclusif de dialogue social non encore fonctionnel par endroit -Manque de capitalisation des bonnes pratiques dans la gouvernance de certains établissements scolaires -Insuffisance de développement d'un partenariat efficace -Implication timide des acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT.</td> </tr> <tr> <td>3-Meilleure maîtrise des pratiques d'enseignement-apprentissage chez les enseignants -Amélioration de l'implication des communautés dans la gestion des écoles et établissements -Mobilisation des équipes pédagogiques autour de projets éducatifs</td> <td>3- Equipement/logistique encore insuffisant - Lacunes dans l'appropriation des outils proposés</td> </tr> <tr> <td>4-Enfants déficients visuels et auditifs enrôlés -Plus de femmes que d'hommes enrôlés dans l'EBJA - Engouement des enseignants dans la gestion des enfants à besoins éducatifs spéciaux; meilleure maîtrise des pratiques d'E/A par les enseignants expérimentateurs -Acceptation par la communauté de la situation de handicap et de la nécessité de sa prise en charge par des structures éducatives -Changement de comportement et autonomisation des femmes grâce aux formations EBJA -Sensibilisation accrue de la communauté sur l'éducation inclusive Mise à disposition d'enseignants dans les structures de la FPT pour améliorer l'encadrement -Plus d'apprenants enrôlés dans les structures de la FPT et plus particulièrement les filles ;</td> <td>4-La mise en place des comités locaux de dialogue social a été exécutée à hauteur de 25%. En effet si le comité de dialogue social de l'académie a été installé, ceux des trois IEF restent à être mis en place. Par ailleurs ces comités doivent tenir des réunions régulières 5-Fonctionnalité insuffisante des organes de gestion de certains établissements et écoles.</td> </tr> <tr> <td>5. Coordination IA/services rattachés/IEF assurés;</td> <td>6- Insuffisance de la logistique impactant sur la mobilité du corps de contrôle et d'encadrement -Environnement physique et sociologique de certains écoles et établissements - Absence de connexion internet</td> </tr> <tr> <td>6- implication des communautés et des collectivités locales dans la prise en charge des enfants. Enseignants engagés bien qu'une partie d'entre eux travaillent à titre de bénévole dans les CDIPE - Engagement des acteurs à relever les défis à tous les niveaux - Département accueillant des projets structurants d'intérêt national, induisant un fort potentiel de développement infrastructurel, éducatif, sanitaire, social et culturel</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Forces 2016	Craintes 2016	1-Les forts taux TBS enregistrés expliquent la forte demande d'ouverture d'écoles privées et l'extension de la carte scolaire par les nouvelles créations et extensions notées dans le sous-secteur.	1-Taux d'achèvement du cycle fondamental à 56% et un gain de près de 10 points en 3 ans, mais ce résultat reste très loin de l'objectif (68%) visé au niveau national.	2-Le pourcentage d'élèves de seconde orientés vers les séries scientifiques a fait un bond remarquable	2-Non fonctionnalité des conseils de gestion de certains établissements scolaires -Problème de transparence et d'efficience dans la gestion des ressources financières et matérielles ; -Manque de culture de reddition de compte dans les écoles et établissements -Dispositif inclusif de dialogue social non encore fonctionnel par endroit -Manque de capitalisation des bonnes pratiques dans la gouvernance de certains établissements scolaires -Insuffisance de développement d'un partenariat efficace -Implication timide des acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT.	3-Meilleure maîtrise des pratiques d'enseignement-apprentissage chez les enseignants -Amélioration de l'implication des communautés dans la gestion des écoles et établissements -Mobilisation des équipes pédagogiques autour de projets éducatifs	3- Equipement/logistique encore insuffisant - Lacunes dans l'appropriation des outils proposés	4-Enfants déficients visuels et auditifs enrôlés -Plus de femmes que d'hommes enrôlés dans l'EBJA - Engouement des enseignants dans la gestion des enfants à besoins éducatifs spéciaux; meilleure maîtrise des pratiques d'E/A par les enseignants expérimentateurs -Acceptation par la communauté de la situation de handicap et de la nécessité de sa prise en charge par des structures éducatives -Changement de comportement et autonomisation des femmes grâce aux formations EBJA -Sensibilisation accrue de la communauté sur l'éducation inclusive Mise à disposition d'enseignants dans les structures de la FPT pour améliorer l'encadrement -Plus d'apprenants enrôlés dans les structures de la FPT et plus particulièrement les filles ;	4-La mise en place des comités locaux de dialogue social a été exécutée à hauteur de 25%. En effet si le comité de dialogue social de l'académie a été installé, ceux des trois IEF restent à être mis en place. Par ailleurs ces comités doivent tenir des réunions régulières 5-Fonctionnalité insuffisante des organes de gestion de certains établissements et écoles.	5. Coordination IA/services rattachés/IEF assurés;	6- Insuffisance de la logistique impactant sur la mobilité du corps de contrôle et d'encadrement -Environnement physique et sociologique de certains écoles et établissements - Absence de connexion internet	6- implication des communautés et des collectivités locales dans la prise en charge des enfants. Enseignants engagés bien qu'une partie d'entre eux travaillent à titre de bénévole dans les CDIPE - Engagement des acteurs à relever les défis à tous les niveaux - Département accueillant des projets structurants d'intérêt national, induisant un fort potentiel de développement infrastructurel, éducatif, sanitaire, social et culturel	
	Forces 2016	Craintes 2016														
1-Les forts taux TBS enregistrés expliquent la forte demande d'ouverture d'écoles privées et l'extension de la carte scolaire par les nouvelles créations et extensions notées dans le sous-secteur.	1-Taux d'achèvement du cycle fondamental à 56% et un gain de près de 10 points en 3 ans, mais ce résultat reste très loin de l'objectif (68%) visé au niveau national.															
2-Le pourcentage d'élèves de seconde orientés vers les séries scientifiques a fait un bond remarquable	2-Non fonctionnalité des conseils de gestion de certains établissements scolaires -Problème de transparence et d'efficience dans la gestion des ressources financières et matérielles ; -Manque de culture de reddition de compte dans les écoles et établissements -Dispositif inclusif de dialogue social non encore fonctionnel par endroit -Manque de capitalisation des bonnes pratiques dans la gouvernance de certains établissements scolaires -Insuffisance de développement d'un partenariat efficace -Implication timide des acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT.															
3-Meilleure maîtrise des pratiques d'enseignement-apprentissage chez les enseignants -Amélioration de l'implication des communautés dans la gestion des écoles et établissements -Mobilisation des équipes pédagogiques autour de projets éducatifs	3- Equipement/logistique encore insuffisant - Lacunes dans l'appropriation des outils proposés															
4-Enfants déficients visuels et auditifs enrôlés -Plus de femmes que d'hommes enrôlés dans l'EBJA - Engouement des enseignants dans la gestion des enfants à besoins éducatifs spéciaux; meilleure maîtrise des pratiques d'E/A par les enseignants expérimentateurs -Acceptation par la communauté de la situation de handicap et de la nécessité de sa prise en charge par des structures éducatives -Changement de comportement et autonomisation des femmes grâce aux formations EBJA -Sensibilisation accrue de la communauté sur l'éducation inclusive Mise à disposition d'enseignants dans les structures de la FPT pour améliorer l'encadrement -Plus d'apprenants enrôlés dans les structures de la FPT et plus particulièrement les filles ;	4-La mise en place des comités locaux de dialogue social a été exécutée à hauteur de 25%. En effet si le comité de dialogue social de l'académie a été installé, ceux des trois IEF restent à être mis en place. Par ailleurs ces comités doivent tenir des réunions régulières 5-Fonctionnalité insuffisante des organes de gestion de certains établissements et écoles.															
5. Coordination IA/services rattachés/IEF assurés;	6- Insuffisance de la logistique impactant sur la mobilité du corps de contrôle et d'encadrement -Environnement physique et sociologique de certains écoles et établissements - Absence de connexion internet															
6- implication des communautés et des collectivités locales dans la prise en charge des enfants. Enseignants engagés bien qu'une partie d'entre eux travaillent à titre de bénévole dans les CDIPE - Engagement des acteurs à relever les défis à tous les niveaux - Département accueillant des projets structurants d'intérêt national, induisant un fort potentiel de développement infrastructurel, éducatif, sanitaire, social et culturel																
<p>Ce tableau est élaboré à partir des données extraites d'un RP</p>																
Remarques	<p>La formalisation des ambitions (3 à 5) du projet académique doit faire l'objet d'un travail technique du comité de pilotage avant la convocation du séminaire d'incubation, dans le cadre de l'exploitation des données extraites des RP.</p> <p>Le diagnostic partagé utilisera également les données de la DPRE pour situer l'académie dans une approche comparative avec les autres académies (voir fiche F2a)</p>															

Fiche n°2ba

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) – 1^{ère} partie

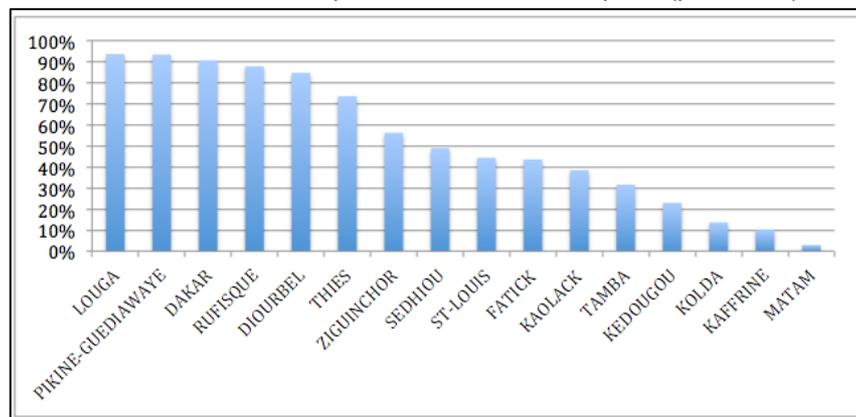
Exemple d'exploitation des données de l'annuaire statistique de la DPRE sur la petite enfance (2016), qui permet de faire apparaître statistiquement des indices de vulnérabilité.

Exemple de synthèse : deux académies se distinguent par la part du privé et le faible nombre d'encadrants : LOUGA et DIOURBEL

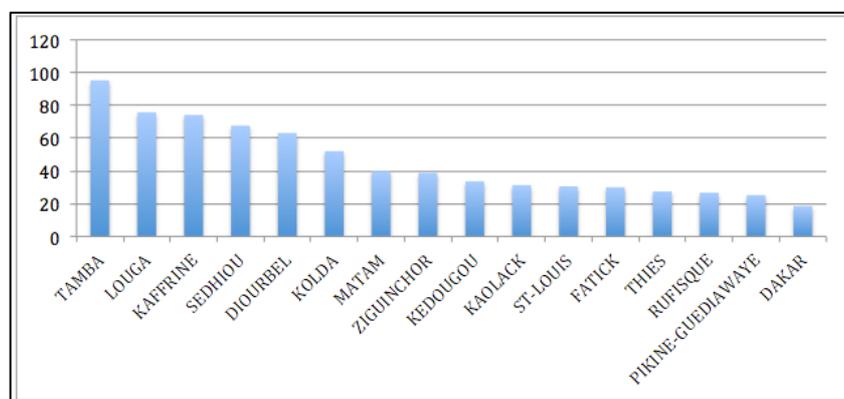
(+ de 80% de scolarisation dans le privé avec des taux d'encadrement de + 60 enfants par adulte).

Il s'agit ici de croiser deux données pour identifier les académies les plus en difficulté.

Scolarisation de la petite enfance dans le privé (part en %)



Nb d'enfants par professionnel de la petite enfance

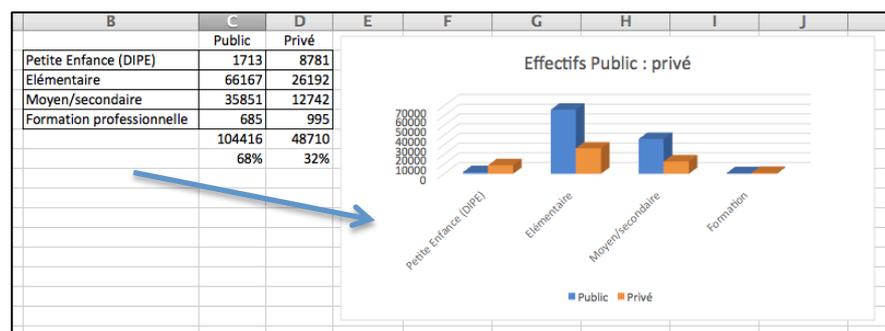


La technique employée :

Le tableur EXCEL permet de générer des tableaux très lisibles.

La contrainte est de ressaisir les données.

Un exemple avec les effectifs public/privé dans l'académie selon les niveaux



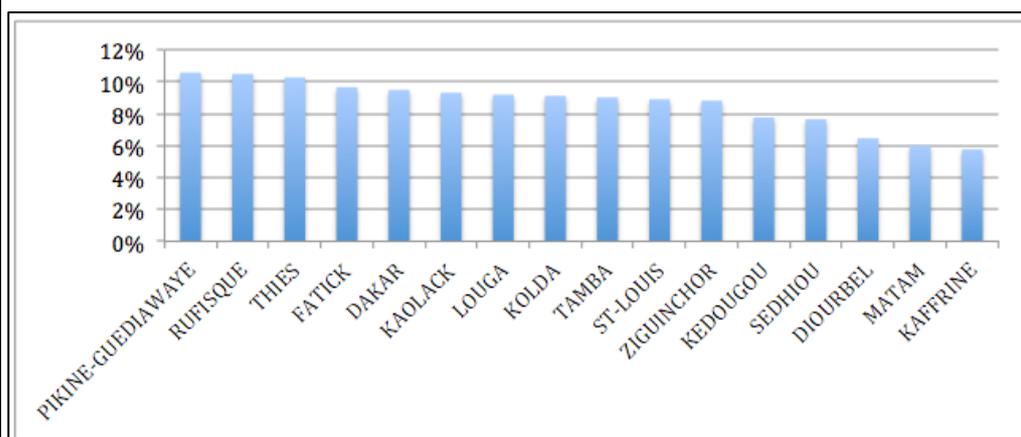
Fiche n°2ba (suite 1)

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

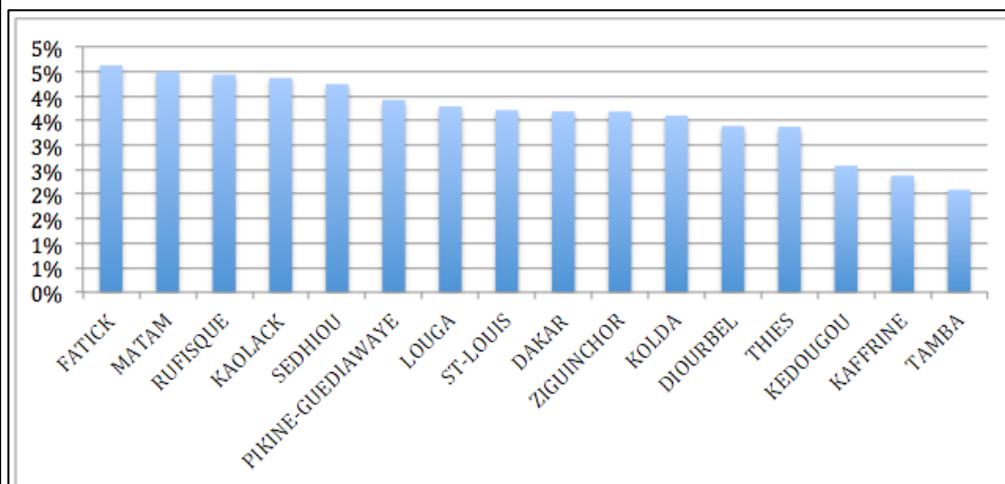
Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) – 2^{ème} partie

Exemple d'exploitation des données de l'annuaire statistique de la DPRE (2016), sur la répartition des effectifs par âge à l'école élémentaire qui permet de faire apparaître statistiquement deux indices de rendement.

Nb d'élèves de + de 11 ans scolarisés à l'école élémentaire



Taux de redoublants à l'école élémentaire



Commentaires sur ces données de gestion

L'analyse de ces données fait apparaître que trois académies se distinguent par la part d'élèves de plus de 11 ans à l'école élémentaire : PIKINE-GUEDIAWAYE, RUFISQUE et THIES (+ de 10% des effectifs des élèves ont plus de 11 ans), tandis que deux académies ont des taux supérieurs à 5% de redoublants à l'école élémentaire : MATAM et FATICK.

Dans la fiche suivante nous allons repérer des données de gestion utilisées dans le cadre du diagnostic préalable à l'élaboration du projet académique de Rufisque.

Fiche n°2ba (suite 2)

De l'état des lieux au diagnostic comme préalable à la construction d'un projet académique

Exploitation des données de la DPRE (annuaires statistiques) – 3^{ème} partie

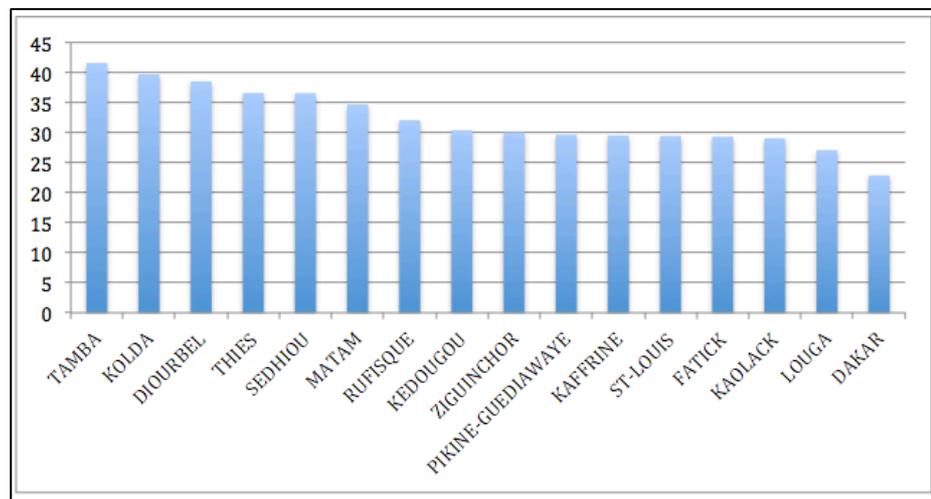
Exemple de données utilisées dans le diagnostic du PA de Rufisque :

Une forte disparité dans l'allocation des moyens pour l'élémentaire (nb d'enseignants) avec un P/E qui varie de 23 élèves par enseignant à Dakar, à 42 élèves par enseignant à Tamba.

Données brutes extraites de l'annuaire statistique de la DPRE

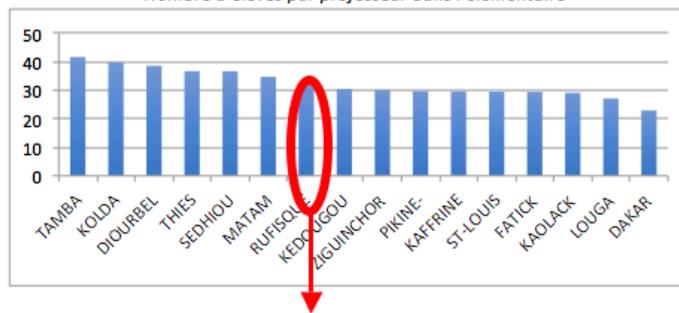
Pour obtenir ce graphe il est nécessaire de ressaisir ces 16 données dans une feuille Excel.

Nb d'élèves par enseignant à l'école élémentaire / par académie



Des enseignants en nombre plutôt favorable dans l'élémentaire

Nombre d'élèves par professeur dans l'élémentaire



Une moyenne à Rufisque de 32 élèves par professeur dans le public

La répartition des 2611 enseignants du public est relativement équilibrée entre les 3 IEF et garante d'une présence institutionnelle sur l'ensemble du territoire, avec un poids légèrement plus important cependant de Rufisque Commune (38%), qui s'explique principalement par le poids du secondaire (58%). Le taux d'encadrement, moins favorable place cependant encore l'Inspection Académique de Rufisque dans la moyenne des académies du Sénégal.

Exemple d'intégration de ces données dans le diagnostic d'un Projet académique

(Rufisque)

Remarques sur la façon d'élaborer le diagnostic partagé

Le diagnostic du territoire, pour être partagé par tous les acteurs, doit présenter des données très lisibles avec des commentaires qui précisent ces données brutes dans une approche comparative avec les autres territoires (ici les autres académies).

Fiche n°3

L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

L'organisation du séminaire d'incubation – Objectifs et méthode

Objectif général :

- Impliquer les acteurs de la communauté éducative de Rufisque autour de l'élaboration du Projet académique

Objectifs spécifiques

- Partager un état des lieux de la situation de l'Education et de la Formation dans l'Académie
- S'approprier les quatre axes stratégiques/ambitions du Projet académique
- Proposer des objectifs opérationnels, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès pour chaque axe stratégique/ambition

<p>Objectifs et méthode d'un atelier de partage de 2 jours conduit au CRFPE</p>	<p>Le séminaire est organisé en deux temps : une courte plénière pour rappeler les enjeux, le diagnostic, la démarche, les axes et l'objectif des 3 ou 4 ateliers portant chacun sur un des axes (<i>Voir en annexe le PPT de présentation</i>). Ensuite lors des ateliers, les grandes thématiques (axes) feront l'objet d'un travail d'approche de la part des animateurs afin de cibler les problématiques qui en découlent et qui seront soumises aux participants dans chaque atelier.</p> <p>Le moment venu, le groupe-atelier pourra alors procéder de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none">• Premiers échanges destinés à vérifier que l'état des lieux est partagé. Il s'agira donc de décliner les éléments sur lesquels il y a consensus : où en sommes-nous ? Comment avons-nous progressé sur ce point ces dernières années ? Que souhaitons-nous ?• Lister les forces et faiblesses de l'académie dans le domaine considéré, les freins actuels, les exemples de réussite et les clefs qui ont pu être trouvées pour parvenir à de bons résultats.• Comment apporter une réponse efficace à la problématique posée ?• Définir les points de passage obligé, les leviers d'action, les ressources nécessaires et les appuis à envisager auprès de nos partenaires.• Proposer quelques indicateurs correspondant aux objectifs et leviers identifiés. <p>L'organisation du séminaire pourra prendre la forme suivante (<i>environ 70 participants, le comité de pilotage et 20 personnes maximum par atelier</i>)</p>
<p>Le rôle du comité de pilotage à l'issue du séminaire</p>	<p>A l'issue du séminaire, les conclusions des ateliers devront prendre la forme de propositions venant au service d'un objectif clairement affiché. Il reviendra alors au comité de pilotage dans les mois qui suivent de prendre appui sur la synthèse de chaque atelier pour arrêter des axes de progrès et une déclinaison précise des actions, dès lors que celles-ci auront été expertisées (<i>analyse de faisabilité et des conditions de mise en œuvre</i>).</p> <p>Le comité de pilotage est chargé de fixer les thèmes ou ambitions du projet académique. Il sera chargé de l'écriture du projet, de l'animation et de l'organisation du processus de construction, de la synthèse des travaux du séminaire d'incubation. En prenant appui sur l'état des lieux élaboré par les services de l'IA, puis la synthèse des ateliers réunis lors du séminaire, il affinera les axes ou ambitions, les objectifs opérationnels, les leviers d'actions et les indicateurs.</p>

Fiche n°3a (suite 1)

L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

L'organisation du séminaire d'incubation – Des consignes et les outils

Déroulé du séminaire (Jour 1) :

- 09h00 accueil café
- 09h30 introduction en plénière par l'IA et présentation des thématiques (axes)
- 10h30 répartition dans les ateliers
- 12h30 repas
- 14h00 Reprise des travaux en ateliers
- 16h00 Conclusion des travaux en plénière avec le grand témoin



Attention, ce n'est qu'un exemple !

Les axes (ou ambitions) sont définis par le comité de pilotage à partir des premiers éléments du diagnostic à partager lors du séminaire d'incubation

A partir des premiers éléments du diagnostic, le comité de pilotage a défini 4 axes sur lesquels les participants du séminaire d'incubation vont réfléchir et faire des propositions :

Ces 4 axes sont :

Axe 1 : POUSSER L'AMBITION SCOLAIRE VERS LES FILIERES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Axe 2 : ACCOMPAGNER L'EVOLUTION DES PRATIQUES PEDAGOGIQUES

Axe 3 : DEVELOPPER DES SYNERGIES D'ACTIONS ET DE COOPERATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES PARTENAIRES DANS LA GOUVERNANCE DES STRUCTURES ET L'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE

Axe 4 : PROMOUVOIR LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE D'EDUCATION ET DE FORMATION

Exemple de consigne pour les ateliers ...

AXE n°3 : DEVELOPPER DES SYNERGIES D'ACTIONS ET DE COOPERATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES PARTENAIRES DANS LA GOUVERNANCE DES STRUCTURES ET L'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE

CONSIGNE GROUPE n°1 : Proposer un état des lieux, des objectifs opérationnels, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès pour prendre en charge cet axe stratégique/ambition.

Ci joint quelques éléments d'orientation pour alimenter la réflexion

- Premiers échanges destinés à vérifier que l'état des lieux est partagé. Il s'agirait donc:
 - de décliner les éléments sur lesquels il y a consensus : où en sommes-nous ?
 - Comment avons-nous progressé sur ce point ces dernières années ?
 - Que souhaitons-nous ?
- Possibilité de lister les forces et faiblesses de l'académie dans le domaine considéré, les freins actuels, les exemples de réussite et les clefs qui ont pu être trouvées pour parvenir à de bons résultats.
- Comment apporter une réponse efficace à la problématique posée ?
- Définir les points de passage obligé, les leviers d'action, les ressources nécessaires, les délais et les appuis à envisager auprès de nos partenaires.
- Proposer quelques indicateurs correspondant aux objectifs et leviers identifiés

Un cadre logique à maintenir ...

Lors du séminaire, les membres des ateliers sont force de propositions pour préciser, suivant les thématiques des axes, des **objectifs opérationnels** et des **leviers d'action**, ainsi que **les indicateurs** propres à objectiver le résultat attendu de chacune des actions.

Fiche n°3a (suite 2)

L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

L'organisation du séminaire d'incubation – Les contributions

ATELIER N°3 / Axe N°3 : DEVELOPPER DES SYNERGIES D'ACTIONS ET DE COOPERATION ENTRE LES PARTIES PRENANTES ET LES PARTENAIRES DANS LA GOUVERNANCE DES STRUCTURES ET L'AMELIORATION DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE

<p>Points faibles identifiés par les participants de ce groupe de travail</p>	<p>Points faibles identifiés</p> <ul style="list-style-type: none">• Environnement souvent bruyant et peu sécurisé.• Dimensions et emplacements non réglementaires des écoles en raison de l'urbanisation ou/et de la spéculation foncière.• Inexistence de plan de maintenance des infrastructures.• Faible prise en compte des réalités socioéconomiques et culturelles des élèves dans le management.• Inadéquation classes physiques/classes pédagogiques• Inadéquation nombre de tables bancs/effectifs• Faible prise en charge de l'éducation à la citoyenneté• Faible prise en charge de la dimension inclusive au plan infrastructurel• Inexistence d'un cadre de concertation et d'action entre les collectivités locales, les services déconcentrés et la communauté éducative.• Absence de kits, d'infirmes, de cantines scolaires, d'infrastructures sportives, d'assistantes sociales dans les écoles.
<p>6 Objectifs opérationnels sont identifiés par les participants de ce groupe de travail</p>	<p>Objectifs opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none">• Mettre en œuvre correctement les plans de communication indiqués dans la vie des organes• Assurer l'encadrement et le suivi du fonctionnement des organes de gouvernance par l'autorité compétente• Redynamiser les organes de gouvernance• Opérationnaliser un système de gestion de l'information des écoles privées• Mettre en place un cadre de concertation et d'action entre les collectivités, la communauté éducative et les structures déconcentrées.• Améliorer l'environnement interne et externe des écoles et des établissements
<p>6 leviers d'action set 6 indicateurs sont proposés</p>	<p>Leviers d'action</p> <ul style="list-style-type: none">• Définir un agenda de rencontres périodiques et veiller au respect de son exécution• Elaborer des outils de reporting et de monitoring• Remobiliser les acteurs intervenant dans les organes de gouvernance.• Créer une base de données académique fiable et exhaustive sur l'enseignement privé et la formation professionnelle• Installer et faire fonctionner un cadre d'action et de concertation entre les collectivités locales, la communauté et les services déconcentrés• Créer des outils de gestion de l'environnement interne et externe des écoles <p>Indicateurs de performance</p> <ul style="list-style-type: none">• Les plans de communication indiqués dans la vie des organes sont opérationnalisés• L'encadrement et le suivi du fonctionnement des organes de gouvernance sont assurés par l'autorité compétente• Les organes de gouvernance sont redynamisés• Le système de gestion de l'information des écoles privées est effectif• Le cadre de concertation et d'action entre les collectivités, la communauté éducative et les structures déconcentrées est fonctionnel• L'environnement interne et externe des écoles et des établissements est amélioré.

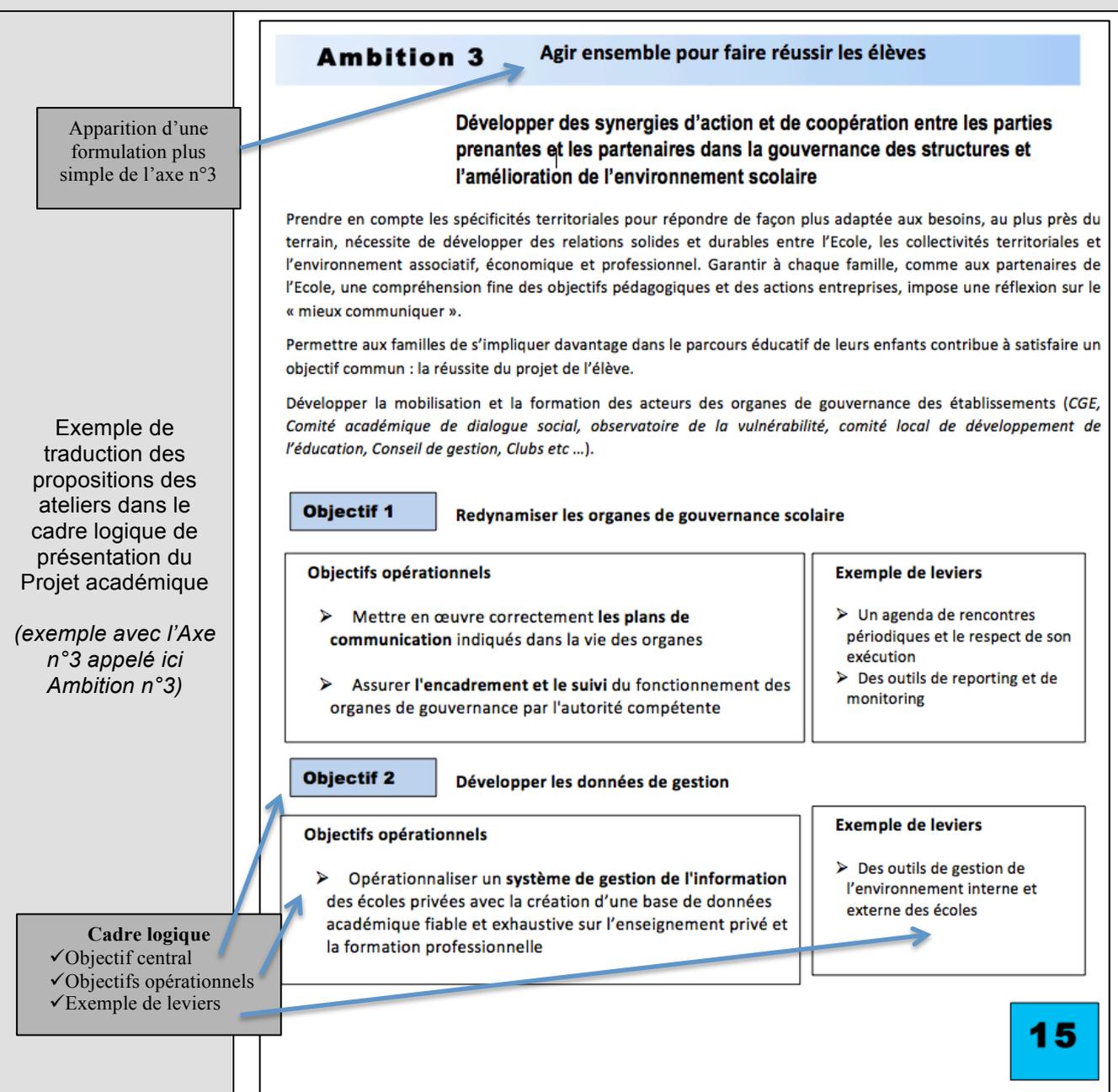
Fiche n°3a (suite 3)

L'organisation d'un séminaire d'incubation comme une étape importante de l'élaboration d'un projet académique

L'organisation du séminaire d'incubation – Le cadre logique du projet académique

Le document final du « **projet académique** » comporte trois parties :

- un éditorial de l'Inspecteur d'Académie,
- une partie diagnostic partagé (10 à 15 pages),
- et une partie Ambitions (Objectifs, leviers et indicateurs – 10 à 15 pages).



Apparition d'une formulation plus simple de l'axe n°3

Exemple de traduction des propositions des ateliers dans le cadre logique de présentation du Projet académique (exemple avec l'Axe n°3 appelé ici Ambition n°3)

Cadre logique
 ✓ Objectif central
 ✓ Objectifs opérationnels
 ✓ Exemple de leviers

Le pré-projet académique est téléchargeable sur le site de l'IA :

Partie VIII : Annexes

Annexe 1 :

Extrait de la Lettre de politique générale du secteur de l'Éducation et de la Formation, Août 2017

- Le TBS du moyen s'est nettement accru de 54,60% en 2012 à 58,40% en 2015.
- Le secteur de l'Éducation et de la Formation est aussi en bonne voie dans l'implantation d'une gouvernance basée sur les principes de participation, de partenariat, d'imputabilité, de reddition des comptes et de transparence. Les structures de concertation, de dialogue et de gestion participative ont été mises en place et fonctionnent du niveau central (GNPEF) jusques dans les établissements en passant par les paliers intermédiaires décentralisés et déconcentrés (CRCS, CDCS, CLEF, CGE). L'adoption de la GAR avec la planification et la budgétisation basées sur les résultats tout comme la programmation pluriannuelle, les CMR et les contrats de performances se généralisent dans les sous-secteurs.
- Des gains d'efficacité sont notés dans la gestion des ressources humaines grâce à des applications dédiées (MIRADOR – SIRH – CAMPUSEN). Ces acquis reposent sur d'importants investissements que reflète la croissance des dépenses publiques en éducation dont la part dans le PIB est passée de 6% en 2012 à 7,73 % en 2014 et dans les dépenses publiques totales de 21,04% à 25,36 %.

Les contre-performances et faiblesses du système éducatif

- Bilan des compétences des enfants en entrance au CI qui souligne les faiblesses des modèles de prise en charge de la petite enfance.
- Insuffisance notoire des résultats d'apprentissage dans le système, notamment pour les compétences de base dans l'enseignement élémentaire (PASEC 2014) avec,
 - o en début de cycle, 29% et 62% des élèves atteignent respectivement le seuil « suffisant » de compétences en langue et en mathématiques.
 - o en fin de cycle, 61% et 59% des élèves atteignent respectivement le seuil « suffisant » de compétences en langue et en mathématiques
- En outre, parmi les dix pays couverts par l'évaluation PASEC, le Sénégal enregistre les écarts les plus élevés (langue 207 et mathématiques 230) entre les déciles supérieurs et inférieurs. Ce qui reflète de fortes inégalités dans les résultats d'apprentissage des élèves faisant obstacle à l'objectif d'une éducation de qualité pour tous.
- Quasi-absence de dispositifs d'anticipation et de gestion des décrochages scolaires.
- Quasi-absence de dispositifs de prise en charge des apprenants en difficulté.
- Faible taux d'encadrement et de suivi des enseignants et chefs d'établissement.
- Accroissement des abandons précoces, entre 2012 et 2015, de 7,70 % à 9,80 % dans l'élémentaire et de 9,10% à 11,50% dans l'enseignement moyen (efficacité interne en baisse).
- Manque d'attractivité des disciplines et filières scientifiques et technologiques qui persiste aux niveaux secondaire et supérieur avec la stagnation des effectifs dans les séries scientifiques à environ 7.3% entre 2012 et 2015 et la baisse du pourcentage d'élèves de seconde dans les séries scientifiques de 32,60% à 28,60%.
- Capacités d'accueil du système qui ne progressent pas au rythme de la demande et de l'allongement de l'obligation scolaire.
- Environ 47% des enfants d'âge scolaire restent en dehors du système.
- Taux élevé d'analphabétisme de la population jeune et adulte = 54%.
- Inefficacité et inefficacité dans la gouvernance et, particulièrement, dans l'allocation et l'utilisation des ressources.

- La coordination du secteur reste handicapée par des facteurs et forces centrifuges faisant obstacle à une mutualisation synergique et à une mise en œuvre cohérente et efficace de la politique d'ensemble.
- L'effectivité et l'approfondissement de la décentralisation et de la gestion participative dans le secteur sont hypothéqués par l'engagement encore timide des collectivités locales et des communautés au regard des compétences et responsabilités dévolues.
- La conduite du changement ne bénéficie pas encore d'un cadre de pilotage intégrant suivi, évaluation, capitalisation et partage des leçons apprises pour des ajustements périodiques.

Annexe 2 :

Fiches d'aide au diagnostic

Fiche N°1

Éléments du diagnostic partagé de l'IA de Rufisque pour un projet académique (2018-2021)

Synthèse du rapport de performance de l'IA 2016

Malgré la jeunesse de l'académie, des progrès notables ont été enregistrés au niveau des indicateurs suivants: les TBS à tous les niveaux, le taux d'achèvement du cycle fondamental, le taux de survie en fin de cycle primaire et moyen, le pourcentage d'IEF ayant atteint au moins 80% des résultats de leur contrat de performance.

Cependant, des défis persistants restent à relever en ce qui concerne :

- Le **taux encore insuffisant d'élèves fréquentant les séries scientifiques;**
- Le **dispositif de formation continue** des enseignants;
- Le **fonctionnement correct des cellules d'établissements**, des cellules mixtes,
- La **généralisation des progressions harmonisées, des évaluations standardisées et de la remédiation à tous les niveaux,**
- **L'environnement peu reluisant de certains établissements** : bâtiments menaçant de tomber en ruine, abris provisoires, classes tentes, absence de minimum essentiel de service intégré (MESI)
- La **gestion plus précise du quantum horaire** ;
- **La mise en place et fonctionnement correct de tous les organes de gestion;**
- L'amélioration de la **planification et de la reddition des comptes** dans tous les écoles et établissements.

Des stratégies sont en train d'être mises en œuvre dans la programmation 2017 pour relever ces défis en vue d'améliorer tous les indicateurs :

- **Elaboration et partage des orientations de l'académie** en matière d'amélioration de la qualité et de la gouvernance en début d'année scolaire;
- Signature de **contrats d'objectifs avec les proviseurs de lycée;**
- **Fonctionnement plus maîtrisé d'un pool d'inspecteurs** pour l'amélioration des performances des élèves à l'élémentaire (inspection ordinaire, de direction, examen professionnel);
- **Généralisation des projets d'établissement** orientés vers la promotion de l'enseignement des sciences et des mathématiques, de la remédiation et de la maintenance;
- Dans le cadre des projets d'établissement, rédaction, sous la supervision et le contrôle qualité du CRFPE, de **fascicules gratuits pour les élèves**, dans le cadre de l'accompagnement et du renforcement des enseignements/apprentissages en **Mathématiques, en SVT, en Sciences Physiques et en Français;**
- Mise en place d'un **dispositif de gestion de la maintenance légère et lourde** en relation avec les collectivités locales, dans le cadre du projet ADEM;
- Signature d'une **entente de collaboration avec toutes les collectivités locales** du département;
- Elaboration d'un **plan de travail annuel de l'Académie;**
- Mise en place d'un **dispositif inter académique** d'amélioration des performances des élèves du moyen secondaire avec les **PHARES**, sous la supervision du CRFPE et du Pool des IEMS;
- **Elaboration d'outils de suivi de la gouvernance des écoles et établissements** (recensement des personnels, gestion du quantum horaire, fonctionnement des organes, reddition des comptes).

Diagnostic de l'IA de RUFISQUE pour un projet académique (2018-2021)

Forces 2016	Craintes 2016
1-Les forts taux TBS enregistrés expliquent la forte demande d'ouverture d'écoles privées et l'extension de la carte scolaire par les nouvelles créations et extensions notées dans le sous-secteur.	1-Taux d'achèvement du cycle fondamental à 56% et un gain de près de 10 points en 3 ans, mais ce résultat reste très loin de l'objectif (68%) visé au niveau national.
2-Le pourcentage d'élèves de seconde orientés vers les séries scientifiques a fait un bond remarquable	2-Non fonctionnalité des conseils de gestion de certains établissements scolaires -Problème de transparence et d'efficience dans la gestion des ressources financières et matérielles ; -Manque de culture de reddition de compte dans les écoles et établissements -Dispositif inclusif de dialogue social non encore fonctionnel par endroit -Manque de capitalisation des bonnes pratiques dans la gouvernance de certains établissements scolaires -Insuffisance de développement d'un partenariat efficace -Implication timide des acteurs du secteur privé dans le pilotage et la gestion du système de FPT.
3-Meilleure maîtrise des pratiques d'enseignement-apprentissage chez les enseignants -Amélioration de l'implication des communautés dans la gestion des écoles et établissements -Mobilisation des équipes pédagogiques autour de projets éducatifs	3- Equipement/logistique encore insuffisant - Lacunes dans l'appropriation des outils proposés
4-Enfants déficients visuels et auditifs enrôlés -Plus de femmes que d'hommes enrôlés dans l'EBJA - Engouement des enseignants dans la gestion des enfants à besoins éducatifs spéciaux; meilleure maîtrise des pratiques d'E/A par les enseignants expérimentateurs -Acceptation par la communauté de la situation de handicap et de la nécessité de sa prise en charge par des structures éducatives -Changement de comportement et autonomisation des femmes grâce aux formations EBJA -Sensibilisation accrue de la communauté sur l'éducation inclusive Mise à disposition d'enseignants dans les structures de la FPT pour améliorer l'encadrement -Plus d'apprenants enrôlés dans les structures de la FPT et plus particulièrement les filles ;	4-La mise en place des comités locaux de dialogue social a été exécutée à hauteur de 25%. En effet si le comité de dialogue social de l'académie a été installé, ceux des trois IEF restent à être mis en place. Par ailleurs ces comités doivent tenir des réunions régulières
5. Coordination IA/services rattachés/IEF assurés;	5-Fonctionnalité insuffisante des organes de gestion de certains établissements et écoles.
6- implication des communautés et des collectivités locales dans la prise en charge des enfants. Enseignants engagés bien qu'une partie d'entre eux travaillent à titre de bénévole dans les CDIPE - Engagement des acteurs à relever les défis à tous les niveaux - Département accueillant des projets structurants d'intérêt national, induisant un fort potentiel de développement infrastructurel, éducatif, sanitaire, social et culturel	6- Insuffisance de la logistique impactant sur la mobilité du corps de contrôle et d'encadrement -Environnement physique et sociologique de certains écoles et établissements - Absence de connexion internet

Recommandations de l'IA de Rufisque pour un projet académique (2018-2021)

ACCES :

- Renforcer l'ouverture de **classes préscolaires dans les écoles publiques** et des écoles maternelles ;
- Réhabiliter les infrastructures scolaires vétustes
- Etendre l'expérience du petit déjeuner à l'école
- Encourager la mise en place des cantines scolaires
- Informer et sensibiliser les collectivités locales et le niveau central sur les **problèmes d'accès à l'eau, à l'électricité et de construction de clôtures et blocs d'hygiène dans les écoles et établissements**
- Mettre en œuvre des stratégies de promotion des filières scientifiques au secondaire
- Mener des actions pour la promotion des sciences, surtout chez les filles
- Relancer le dossier de **construction d'un lycée technique et professionnel à Rufisque**
- Encourager la **modernisation des Daara, la création d'ECB et l'élargissement de l'accès aux CAF**

QUALITE :

- Renforcer les capacités des enseignants et autres personnels, notamment en **didactique de la lecture et des mathématiques** ;
- Promouvoir l'enseignement des sciences par des mesures incitatives pour amener les élèves à embrasser les disciplines Scientifiques et techniques ;
- Renforcer les capacités des équipes pédagogiques dans **l'enseignement rénové des sciences, la démarche d'investigation et la remédiation** ;
- Améliorer le suivi et l'encadrement des élèves à travers la **remédiation, les cours de soutien scolaire et les cours de rattrapage** ;
- **Améliorer sensiblement les rendements internes et externes notamment les taux de réussite aux examens scolaires** ;
- **Améliorer le dispositif de suivi du quantum horaire** ;

GOVERNANCE :

- Améliorer la gestion des ressources financières et matérielles ;
- Mettre en place un **dispositif de renouvellement/ de dynamisation des comités/conseils de gestion des établissements scolaires** ;
- Rendre fonctionnelles les UCGE;
- Assurer la **formation continue des Chefs d'établissement, des personnels et des membres du CGE** ;
- Capitaliser les bonnes pratiques dans la gouvernance de l'établissement scolaire ;
- Développer un **partenariat efficace** ;
- Impliquer les **acteurs du secteur privé** dans le pilotage et la gestion du système de FPT.

Fiche N°4

Les ambitions de l'IA de Rufisque pour un projet académique (2018-2021)

Synthèse du rapport de performance de l'IA 2016

Ambitions :

- N°1 : Développer le modèle alternatif des CPE au niveau des IEF pour élargir l'accès au préscolaire;
- N°2 : Responsabiliser d'avantage les collectivités locales dans la gestion des CDIPE, écoles élémentaires, collèges et lycées;
- N°3 : Renforcer les capacités pédagogiques et en santé-nutrition des acteurs pour une prise en charge globale des besoins des enfants.(MEN);
- N°4 : Améliorer l'environnement des enseignements /apprentissage;
- N°5 : Améliorer le dispositif de contrôle et d'encadrement des enseignants afin d'assurer une formation continuée ciblée en collaboration avec le CRFPE;
- N°6 : Construire un lycée technique;
- N°7 : Achever la réhabilitation du BST et le réceptionner dans de bonnes conditions;
- N°8 : Terminer et réceptionner dans de bonnes conditions les chantiers en cours du projet ADEM /Dakar;

Fiche N°5

Leviers identifiés pour un projet académique (2018-2021)

Synthèse du rapport de performance de l'IA 2016

Solutions envisagées à partir de 2016

- Capitalisation des bonnes pratiques, notamment dans un cadre inter académique avec les IA Dakar et Pikine Guédiawaye
- Visites d'inspection systématisées dans les établissements
- Maintien de la capitalisation des bonnes pratiques
- Généralisation de la mise en projet des établissements notamment les collèges nouvellement créés et les lycées
- Renforcement des capacités des membres des CGE/EBJA
- Systématisation de la tenue des CAP avec un budget dédié
- Mise en place de CAP d'éducation inclusive au niveau inter académique
- Mutualisation des expériences d'EI entre les 3 Académies de la région
- Augmentation de l'appui des Collectivités Territoriales pour les activités liées à l'EI pour la Formation Professionnelle et Technique.
- Sensibilisation des collectivités locales afin qu'elles mettent à disposition des sites pour la construction des CFP ;
- Meilleure sensibilisation des collectivités locales et le niveau central sur les problèmes d'accès à l'eau, à l'électricité et de construction de clôtures et blocs d'hygiène dans certains établissements (CFP Rufisque, Bargny, Niague et Sébikotane) ;
- Communication accrue et plus ciblée vers les populations sur l'importance de la FPT

Volet FPT : Formation Professionnelle et Technique

- La construction d'un Lycée Technique et Professionnel à Rufisque ;
- La finalisation de la construction du CFP de Rufisque (en arrêt depuis 2006) ;
- La mise à disposition d'un site pour la construction du nouveau CFP de Sébikotane ;
- L'extension du Centre Sectoriel BTP de Diamniadio avec l'ouverture d'autres filières ;
- La réhabilitation des CFP de Bargny et de Niaga.
- Le renouvellement des équipements en adéquation avec l'avancée technologique ;
- La construction et l'équipement des maisons de l'outil et les impliquer dans les activités de formation
- L'Implantation de nouvelles filières en adéquation avec les opportunités du département de Rufisque et du Pôle de Diamniadio (agriculture, pêche, infrastructures...) ;

Annexe 3 :

Suivi de l'élaboration du projet académique

1. DEROULEMENT DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PROJET ACADEMIQUE JUSQU'AU 18 octobre 2018

1/ Mise place d'un **comité académique** restreint sous la coordination du Secrétaire Général/IA (première quinzaine de janvier 2018)

- partage du document d'orientation du Projet académique
- partage des fiches de synthèse du diagnostic de l'éducation et de la formation des deux premières années d'existence de l'Académie de Rufisque (2015 et 2016)
- présélection d'axes stratégiques/ambitions

2/ Mise en place du **Comité de pilotage inclusif** du Projet académique de Rufisque 2018/2022 (22 membres) (19 janvier 2018) (cf. Note d'information N°18/0058/IA/RUF/SG du 19 janvier 2018)

3/ Première réunion du Comité de pilotage (23 janvier 2018)

- choix définitif des quatre axes stratégiques/ambitions
- validation de la feuille de route (les étapes suivantes)

4/ **Séminaire de lancement et d'incubation** avec la participation des cadres du système éducatif du département, des parties prenantes (Collectivités territoriales, parents d'élèves) et des partenaires, avec l'appui en présentiel de l'expertise internationale "Dialogue de Gestion et contractualisation de la performance" mobilisée par ADEM/Dakar - 21 et 22 février 2018 :

- Alternance de séances plénières de partage et de restitution et de séances travaux de groupes en ateliers autour des quatre axes stratégiques/ambitions du Projet académique

5/ Réunion de restitution de mission et de partage d'observations sur le processus d'élaboration du Projet académique de Rufisque entre l'**expert Dialogue de Gestion et Contractualisation de la performance et le Comité de pilotage restreint** (23 février 2018)

6/ Réunions de régulation du Comité de pilotage restreint (15 mars et 18 juin 2018)

- Synthèse et mise en forme des productions issues du séminaire d'incubation
- Stabilisation d'une feuille de route réactualisée avec notamment l'appui de l'expert national "Dialogue de Gestion et Contractualisation de la performance"

7/ Rencontre entre l'IA, le SG/IA et le **Préfet du Département** de Rufisque (07 juin 2018)

- Partage sur le Projet académique et la feuille de route
- Préparation des rencontres territoriales de Rufisque Commune, Sangalkam et Diarniadio

8/ Rencontre **territoriale de Rufisque Commune** présidée par le Préfet du Département dans la salle des Délibérations de la Mairie de la Ville de Rufisque (20 juin 2018)

- Demi journée de partage entre le Comité de pilotage et les élus locaux du Conseil Départemental, de la Mairie de Ville de Rufisque, des Communes de Rufisque Est, Ouest et Nord et des membres de la communauté éducative locale sur la genèse, les enjeux et le processus d'élaboration du Projet académique
- Engagement des parties à co-construire le Projet académique
- Décision d'organiser un forum territorial sur l'éducation et la formation autour des quatre Collectivités de ce territoire et avec l'ensemble des acteurs pertinents des localités concernées, avec comme documents de référence des diagnostics territorialisés par commune élaborés par l'IEF dans une perspective comparatiste et articulée au territoire de la circonscription

9/ Rencontre **territoriale à la Sous préfecture de Bambylor** présidée par le Sous Préfet (21 juin 2018)

- Demi journée de partage entre le Comité de pilotage et les élus locaux des Communes de Sangalkam, Jaxaay-Parcelles-Niakoul Rab, Tivaouane Peul-Niagha et Bambylor et des membres de la communauté éducative locale sur la genèse, les enjeux et le processus d'élaboration du Projet académique
- Engagement des parties à co-construire le Projet académique
- Décision d'organiser un forum territorial sur l'éducation et la formation autour des quatre Collectivités de ce territoire et avec l'ensemble des acteurs pertinents des localités concernées, avec comme documents de référence des diagnostics territorialisés par commune élaborés par l'IEF dans une perspective comparatiste et articulée au territoire de la circonscription

10/ Rencontre **territoriale à la Mairie de Diamniadio** présidée par l'adjointe au Sous Préfet de Bambylor (27 juin 2018)

- Demi journée de partage entre le Comité de pilotage et les élus locaux des Communes de Diamniadio, Bargny, Sendou, Sébikotane et Yenne et des membres de la communauté éducative locale sur la genèse, les enjeux et le processus d'élaboration du Projet académique
- Engagement des parties à co-construire le Projet
- Décision d'organiser un forum territorial sur l'éducation et la formation autour des cinq Collectivités de ce territoire et avec l'ensemble des acteurs pertinents des localités concernées, avec comme documents de référence des diagnostics territorialisés par commune élaborés par l'IEF dans une perspective comparatiste et articulée au territoire de la circonscription

ACTIVITES RECENTES (JUILLET-SEPTEMBRE 2018)

1/Rencontre de régulation du Comité restreint de pilotage (04 juillet 2018)

- Evaluation des rencontres territoriales
- Préparation des Fora territoriaux
- Pré validation des outils de recueils d'informations
- Affinement de la feuille de route

2/ Rencontre de **partage élargie aux directions nationales du MEN**, aux IA de Dk, de PG et à l'équipe Projet ADEM (26/07/2018)

- Faire le point des activités déroulées dans le cadre du PA et intégrer les suggestions et propositions

3/ Rencontre de régulation du Comité restreint de pilotage (17/08/2018)

- Validation des outils d'entretien et de recueil d'informations

4/ Audience accordée par le Maire de la Ville de Rufisque à l'IA et au SG/IA (28/08/2018)

- Large information du Maire sur la genèse, les objectifs et la feuille de route du PA
- Engagement ferme du Maire à soutenir le PA, notamment les Fora territoriaux

5/ Tenue des trois fora territoriaux sous l'égide des Collectivités territoriales et des IEF : septembre 2018

- Diamniadio, le 19/09/2018 à la Mairie de Bargny
- Rufisque Commune, le 26/09/2018 à la Salle des Fêtes de la Mairie de Ville
- Sangalkam, le 27/09/2018 au Lac Rose

Annexe 4 :

Des questionnaires pour un partenariat renforcé

GUIDE D'ENTRETIEN POUR ACTEURS LOCAUX PORTEURS D'ENJEUX (OSC, ONG, MONDE DU TRAVAIL, PERSONNALITES)

I/ PRESENTATION SUCCINTE DE L'AUDITIONNÉ

Prénom

Nom

Domaine d'activité:

Parcours (éventuellement dans l'Education)

II/ EXPERIENCE/VECU

1. Vous êtes une personnalité connue du département, quelle est votre appréciation globale du système d'éducation et de formation (SEF) de notre pays ?
2. Quelle évaluation faites-vous de la situation de l'éducation et de la Formation à Rufisque en particulier ?
3. Quelle appréciation faites-vous du travail des services déconcentrés (IA, IEF) en charge de la gestion de l'éducation à Rufisque ?

III/ANALYSE/DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'EDUCATION ET FORMATION DANS LE DEPARTEMENT DE RUFISQUE

1. Le système d'Education et la Formation prennent-ils selon vous suffisamment en compte les besoins des populations du département de Rufisque ?
2. Que doit-on faire pour élargir les sources de financement de l'éducation et de formation à Rufisque ?
3. En dehors des crédits alloués par l'Etat et de la contribution des parents, **sur** quelles catégories de bailleurs locaux doit-on compter pour développer l'éducation et la Formation à Rufisque ?
4. Sous quelles formes doit se faire selon vous les interventions des bailleurs locaux dans le financement de l'éducation et de la formation à Rufisque ?

IV/ANALYSE SITUATIONNELLE : avis sur les axes du projet.

NB : prendre compte de tout autre axe éventuel émis en dehors des quatre axes ciblés.

Axe 1 Accompagnement des pratiques pédagogiques

Constats	Bonnes pratiques	Insuffisances	Engagement/recommandations

Axe 2 Renforcement de l'ambition scolaire pour les filières scientifiques et techniques

Constats	Bonnes pratiques	Insuffisances	Engagement/recommandations

Axe 3 Promotion de la diversification de l'offre d'éducation et de formation

Constats	Bonnes pratiques	Insuffisances	Engagement/recommandations

Axe 4 Développement de synergies d'actions et de coopération entre acteurs et partenaires dans la gouvernance et la gestion de l'environnement scolaire.

Constats	Bonnes pratiques	Insuffisances	Engagement/recommandations

V/CONCLUSION

1. Quelles recommandations faites-vous sur l'élaboration du Projet académique de Rufisque 2018/2022 ?
2. Quelles suggestions faites-vous concernant le déroulement du Projet académique ?
3. Quel est votre dernier mot ?

GUIDE D'ENTRETIEN POUR ACTEURS LOCAUX EDUCATION (SYNDICATS, STRUCTURES REMARQUABLES)

I/PRESENTATION SUCCINTE DE L'AUDITIONNÉ

Prénom

Nom

Secteur d'évolution

Expérience /Parcours dans l'Education et la Formation

II/ ANALYSE/DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'EDUCATION ET FORMATION DANS LE DEPARTEMENT DE RUFISQUE

- 1. Vous êtes un acteur local reconnu dans le secteur de l'Education. Quels sont selon vous les défis actuels de l'Education et de la Formation ?

- 2. Pensez vous que les communautés se retrouvent dans le type d'homme /femme formé par le présent système ?

- 3. Est-ce que les activités préconisées par le PAQUET et déroulées par les différents projets prennent en charge suffisamment les préoccupations du département de Rufisque en matière d'Education et de Formation ?

- 4. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la situation présente de l'Education et de la Formation dans le Département ?
 - o Très satisfaisant /Satisfaisant/Peu satisfaisant/ Pas du tout satisfaisant

Idem que le questionnaire précédent pour l'approche de l'analyse institutionnelle.

Annexe 5 :

Feuille de route pour l'élaboration d'un PA (exemple)

N°	ACTIVITES	OBJECTIFS	DATES /PERIODES	OBSERVATIONS
1	Réunion Comité de pilotage	Fixer les orientations du Projet	15 et 16/05/2018	L'orientation stratégique du projet est définie
2	Rencontre d'information et de partage avec les autorités administratives	Echanger avec les autorités administratives sur le Projet pour assurer le portage institutionnel	07/06/2018	Le préfets et les sous préfets sont informés et ont adhéré au projet
3	Rencontre avec le Conseil Départemental de Rufisque	Echanger sur le Projet avec les Collectivités territoriales sur le Projet pour le portage communautaire	14/06/2018	Les maires ou leurs représentants ont tous participé
4	Rencontre de régulation	Faire le point des rencontres et intégrer les suggestions	18/06/2018	Equipe technique et consultant local autour de l'IA
5	Rencontre territoriale d'information et de partage avec les collectivités territoriales de Rufisque Commune	Partager et échanger avec les Collectivités territoriales sur le Projet pour le portage communautaire	20/06/2018	Présence et engagement de tous les maires ou leurs représentants autour du Préfet
6	Rencontre territoriale d'information et de partage avec les collectivités territoriales de Sangalkam	Partager et échanger avec les Collectivités territoriales sur le Projet pour le portage communautaire	21/06/2018	Présence et engagement de tous les maires ou leurs représentants autour du Sous-Préfet de Sangalkam
7	Rencontre territoriale d'information et de partage avec les collectivités territoriales de Diamniadio	Partager et échanger avec les Collectivités territoriales sur le Projet pour le portage communautaire	27/06/2018	Présence et engagement de tous les maires ou leurs représentants autour du Sous-Préfet de Diamniadio
8	Elaboration des outils de recueil d'information	Harmoniser le cadre logique	28/06/2018	Equipe technique et expert local
9	Réunion de régulation	Faire le point et réajuster la feuille de route	24 /07/2018	Nécessité de partager avec les Directions nationales, les Académies de DK, de PG et l'Equipe Projet ADEM
10	Rencontre élargie aux directions nationales du MEN, aux IA de Dk, de PG et au Projet ADEM	Faire le point des rencontres et intégrer les suggestions et propositions	26/07/2018	Equipe technique et consultant local autour de l'IA
11	Réunion de régulation	Faire le point et réajuster la feuille de route	09/08/2018	Nécessité de rencontrer la Conseil départemental et la Mairie de Ville pour l'organisation des foras
12	Rencontre avec le Conseil départemental et la Mairie de Ville	Faire le point, valider les outils et réactualiser la feuille de route	17 août 2018	Equipe technique, Mairie de Ville, Conseil départemental et consultant local autour de l'IA L'appui à distance de l'expertise internationale est nécessaire pour la validation des documents
13	Rencontre avec le Conseil départemental et la Mairie de Ville	Valider les outils, fixer les conditions d'organisation et la période de tenue des foras		
14	Validation des outils d'entretien et de recueil d'informations	Tenir compte des 4 ambitions dans la conception des outils		
15	Rencontre avec les syndicats	Communiquer et informer sur le projet pour une adhésion des acteurs	Avant le 7 septembre 2018	Equipe technique
16	Rencontre avec les partenaires sociaux et communautaires	Communiquer et informer sur le projet pour une adhésion des acteurs		
17	Rencontre avec le Monde du travail	Communiquer et informer sur le projet pour une adhésion et un engagement des acteurs		
18	Rencontre avec structures remarquables	Communiquer et informer sur le projet pour une adhésion et un engagement des acteurs		
19	Recueil d'informations	Disposer d'informations au niveau IEF		
20	Auditions /Consultations de personnalités porteurs d'enjeux	Rencontrer les personnalités et les porteurs d'enjeux et intégrer leurs propositions		
21	Rencontre de régulation du Comité restreint	Faire le point et réajuster	10-sept	Equipe technique et consultant local autour de l'IA
22	Elaboration des rapports au niveau de chaque IEF	Chaque IEF élabore un rapport sur la situation de l'éducation	Avant le 16 sept	équipe locale de l'IEF
23	Tenue des foras au niveau IEF	Chaque IEF tient un fora qui regroupe toutes ses Collectivités territoriales	Avant le 20 sept	IEF, Maires, équipe projet Communauté et assistance experts La présence effective de l'expertise internationale est nécessaire pour la bonne tenue des foras IEF et équipe locale
24	Consolidation des rapports IEF	Intégrer les recommandations		
25	Atelier de consolidation et de synthèse des Rapports IEF par un Comité restreint	Atelier de consolidation des trois rapports consolidés des IEF	Avant le 27 sept	Comité technique départemental et appui experts nationaux et internationaux
26	Validation technique du PA par le Comité de pilotage	Validation technique du rapport académique	Avant le 30 sept	Comité de pilotage et experts nationaux et internationaux
27	Consolidation du rapport académique	Intégrer toutes les recommandations et finaliser le rapport académique	Le 30 sept	Equipe technique académique et experts nationaux et internationaux
28	Validation sociale	Faire endosser le projet académique par les Collectivités territoriales, les porteurs d'enjeux, le monde du travail, toute la Communauté du département et les partenaires locaux	Première quinzaine d'octobre	Une bonne communication est nécessaire pour impliquer toute la Communauté du département Les experts nationaux et internationaux accompagnent le processus
29	Contractualisation à partir des activités retenues par le forum	Chaque niveau déconcentré va contractualiser avec l'autorité déconcentrée correspondante	A partir du 20 octobre	Accompagnement de cas de contractualisation par les experts internationaux

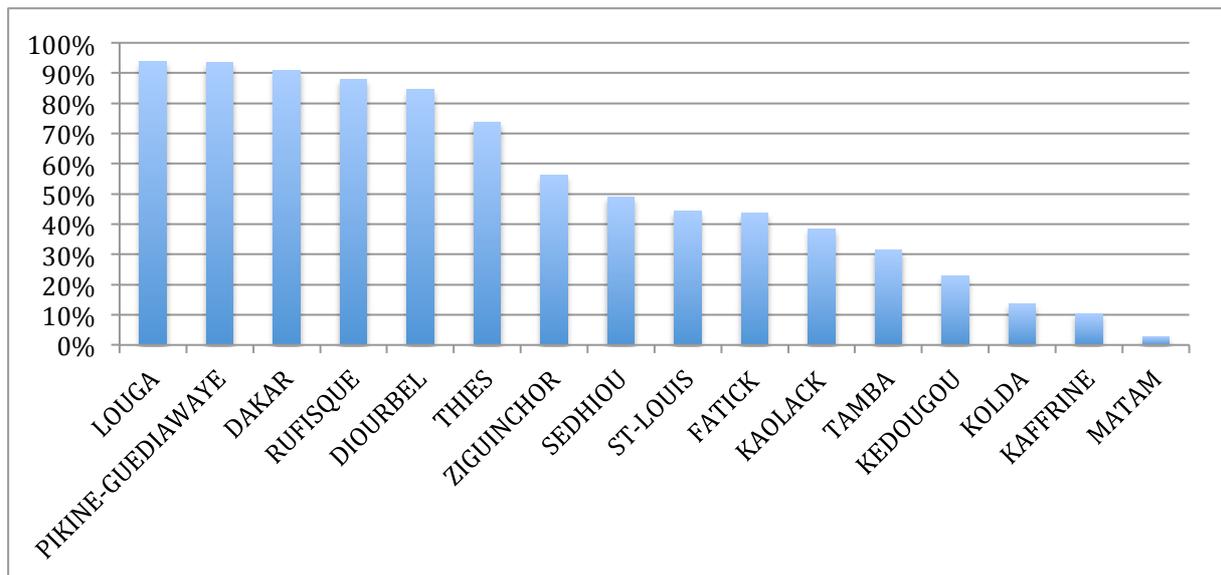
Annexe 6 :

Approche comparative des territoires

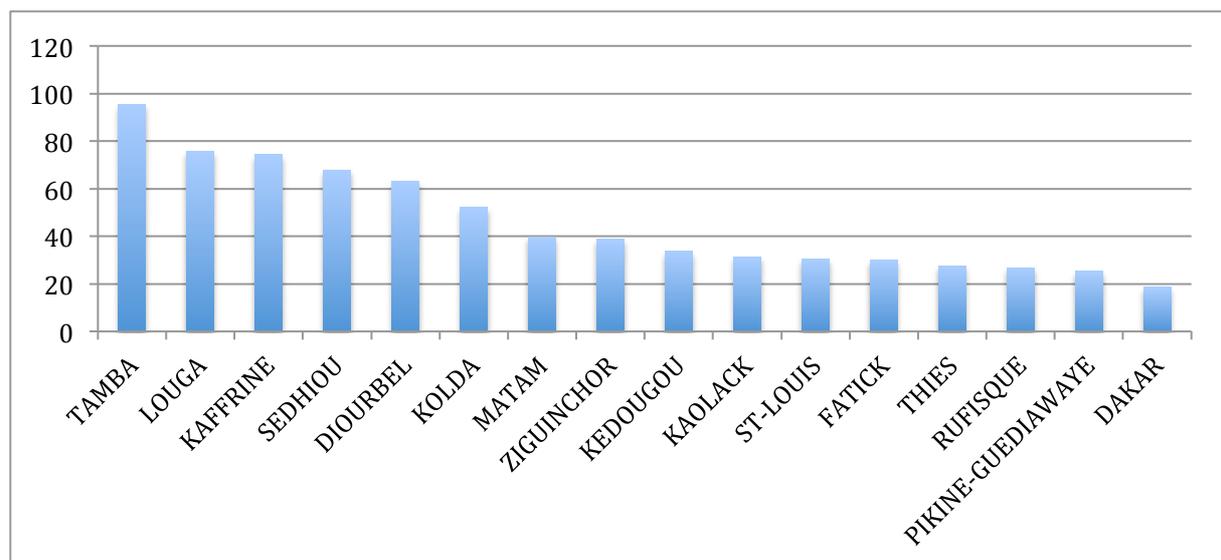
Exemple d'exploitation des données de l'annuaire statistique de la DPRE sur la petite enfance (2016), qui permet de faire apparaître statistiquement des indices de vulnérabilité.

Deux académies se distinguent par la part du privé et le faible nombre d'encadrants : LOUGA et DIOURBEL (+ de 80% de scolarisation des effectifs dans le privé avec des taux d'encadrement de + 60 enfants par adulte).

Scolarisation de la petite enfance dans le privé (part en %)



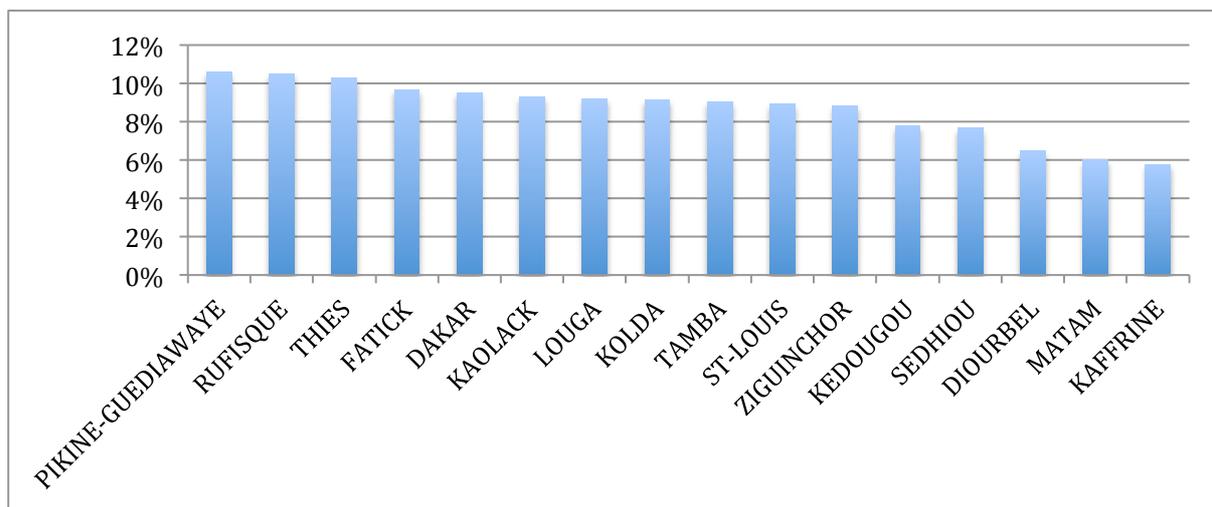
Nb d'enfants par professionnel de la petite enfance



Exemple d'exploitation des données de l'annuaire statistique de la DPRE (2016), sur la répartition des effectifs par âge à l'école élémentaire qui permet de faire apparaître statistiquement deux indices de rendement.

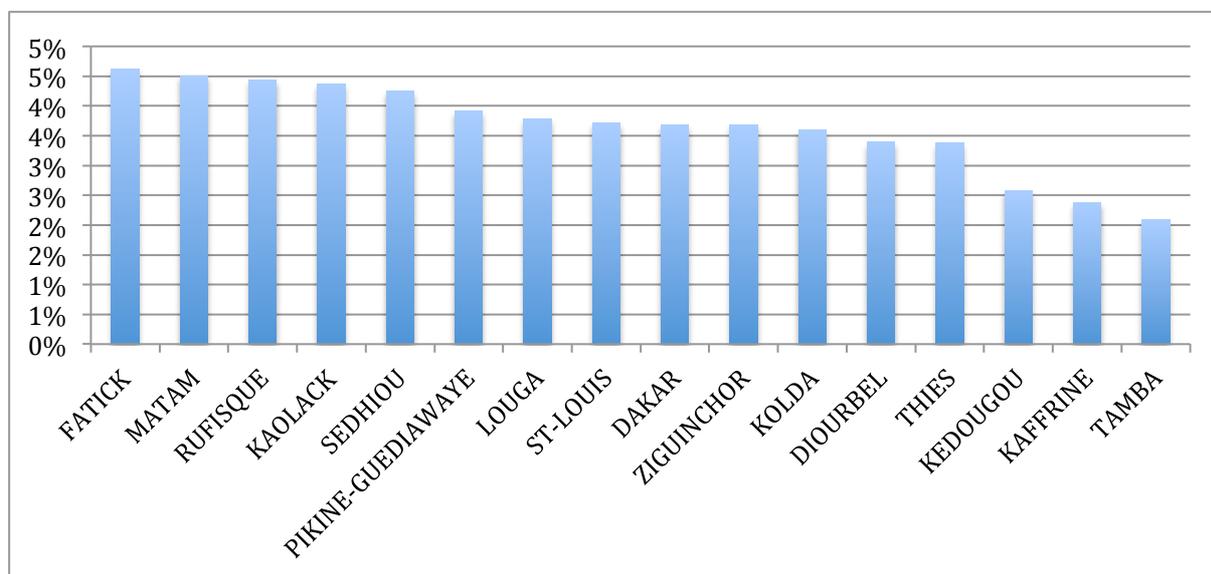
Trois académies se distinguent par la part d'élèves de plus de 11 ans à l'école élémentaire : PIKINE-GUEDIAWAYE, RUFISQUE et THIES (+ de 10% des effectifs des élèves ont plus de 11 ans).

Nb d'élèves de + de 11 ans scolarisés à l'école élémentaire



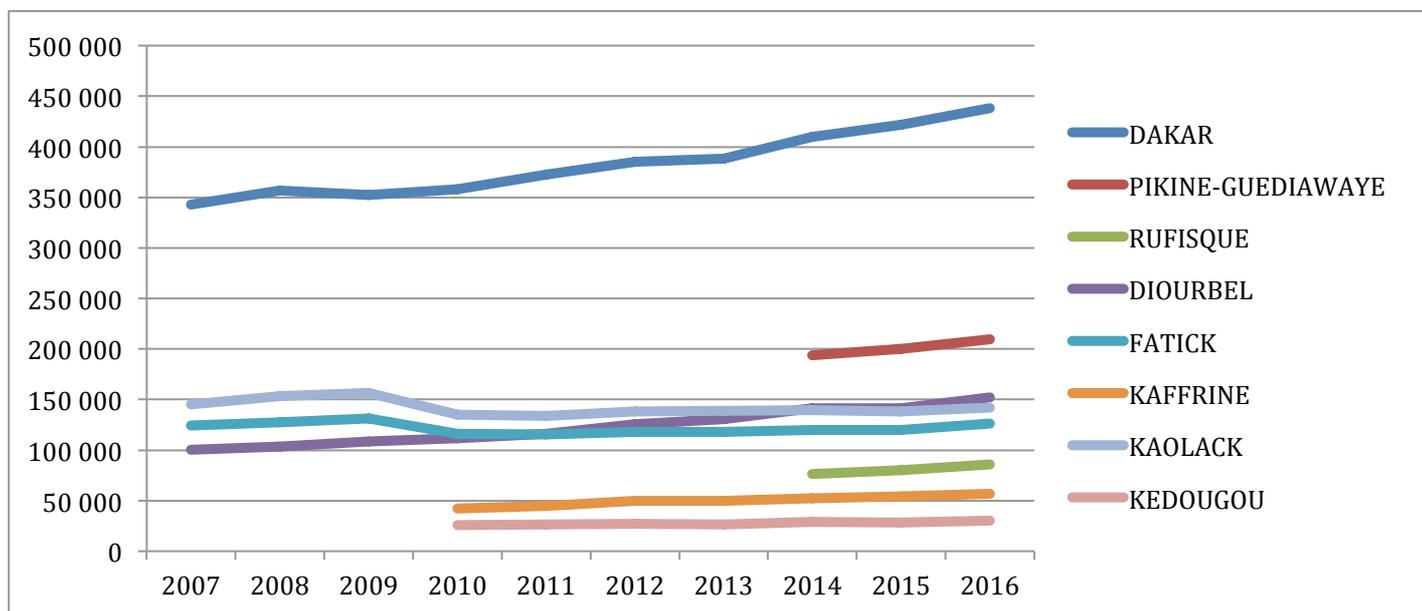
Deux académies ont des taux supérieurs à 5% de redoublants à l'école élémentaire : MATAM et FATICK.

Taux de redoublant à l'école élémentaire

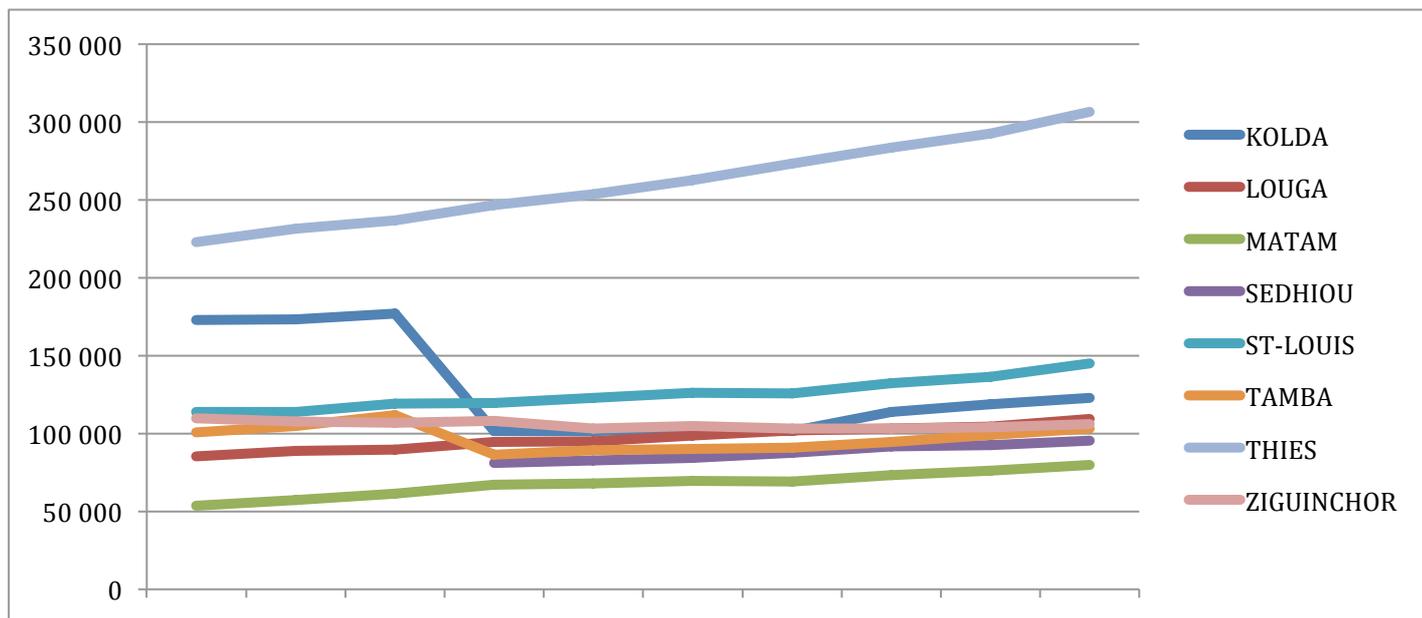


Evolution sur 10 ans des effectifs de l'école élémentaire (2007 à 2016)

Évolution des effectifs dans l'élémentaire



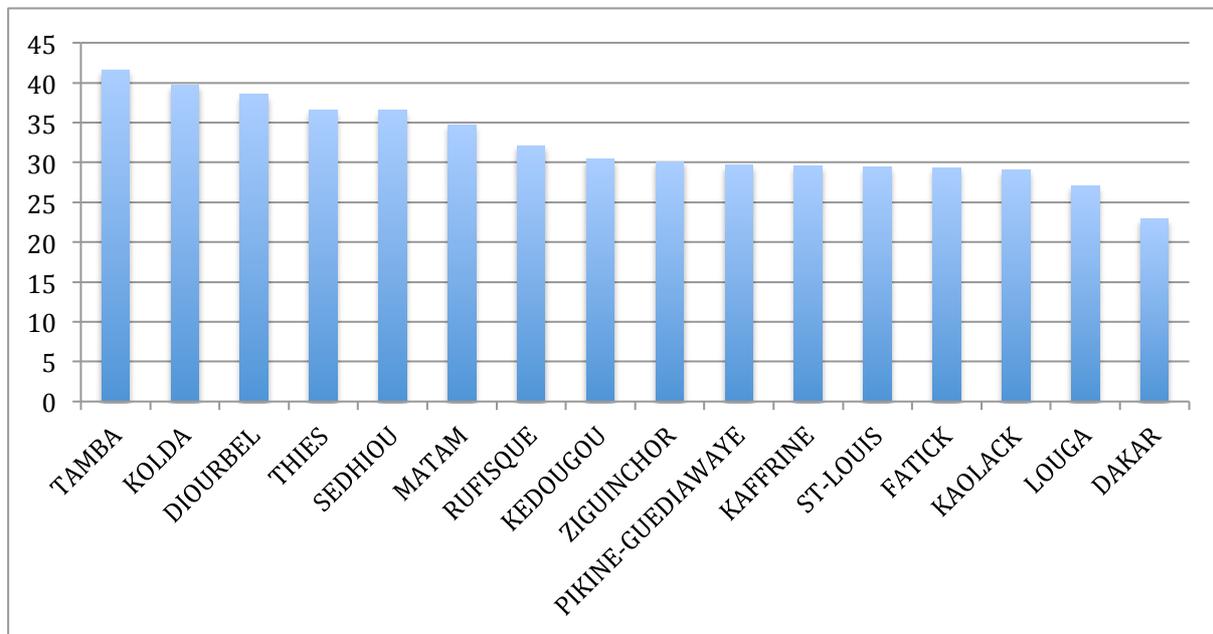
Effectif cumulé sur la région de Dakar (3 IA) – Les ruptures de courbes sont liées à la reconfiguration des IA (Kaffrine, Kédougou et Sedhiou).



Remarques : Quatre régions sont en forte augmentation des effectifs sur les 10 dernières années : Diourbel (+34%), Matam (+33%), Thiés (27%) et la région de Dakar (+22%, sur les 3 IA).

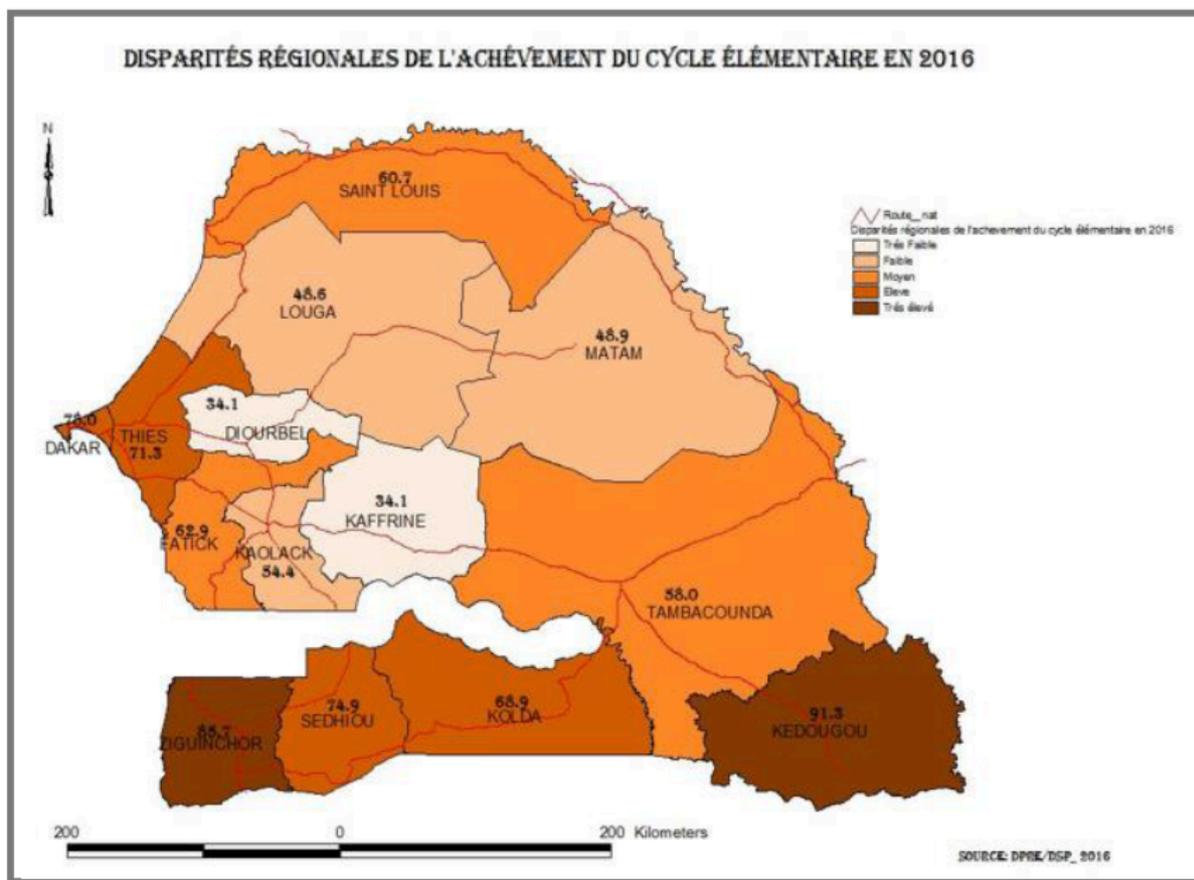
Répartition des enseignants de l'élémentaire P/E (2016)

Nb d'élèves par enseignant à l'école élémentaire



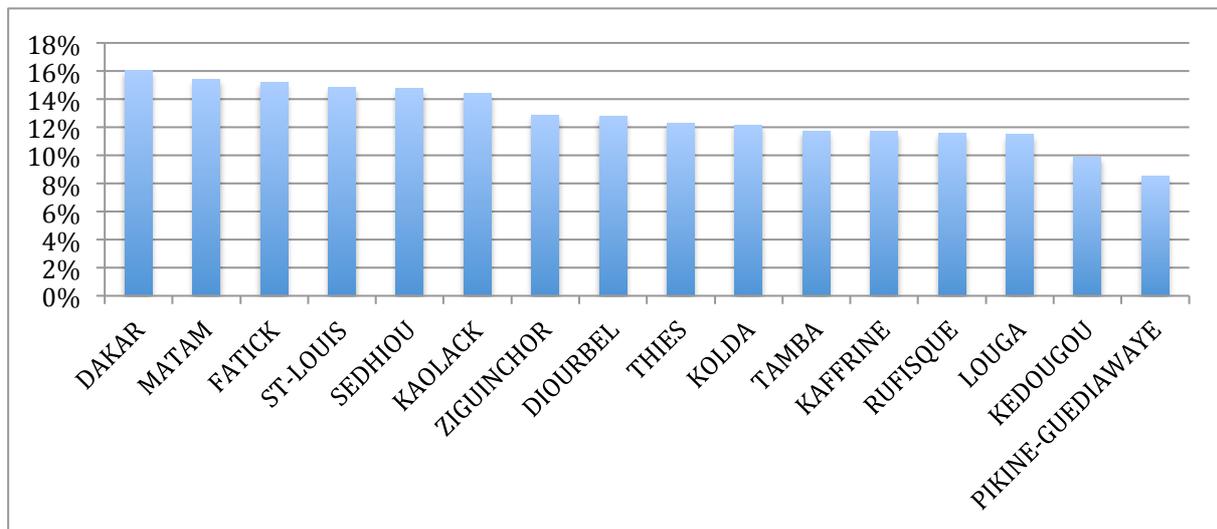
Une forte disparité dans l'allocation des moyens pour l'élémentaire (nb d'enseignants) avec un P/E qui varie de 23 élèves par enseignant à Dakar , à 42 élèves par enseignant à Tamba.

Document extrait de Stat-flash (2015-2016)



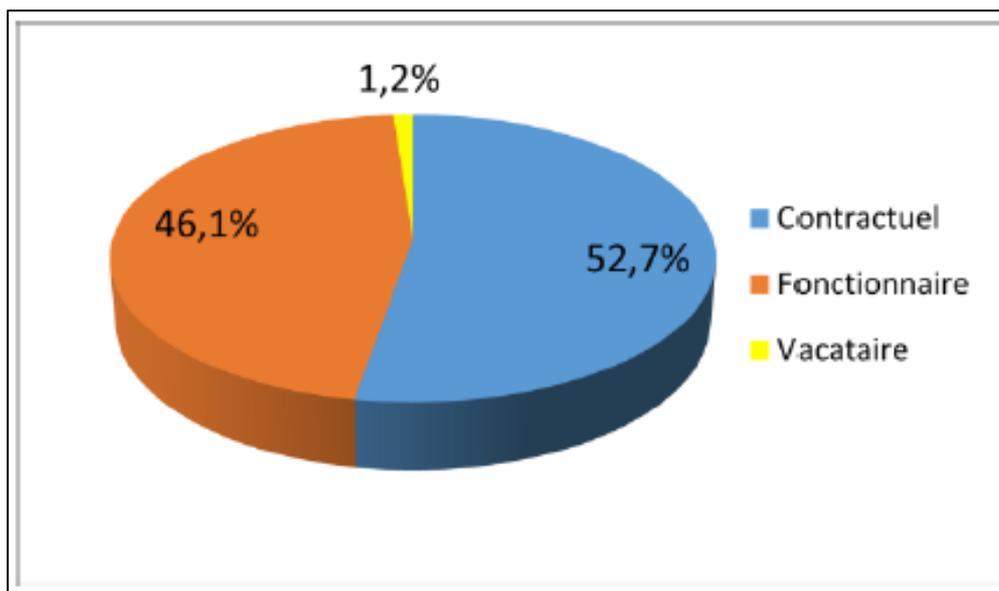
Taux de redoublants dans l'enseignement moyen (2016)

Taux de redoublement au cours du cursus dans l'enseignement moyen



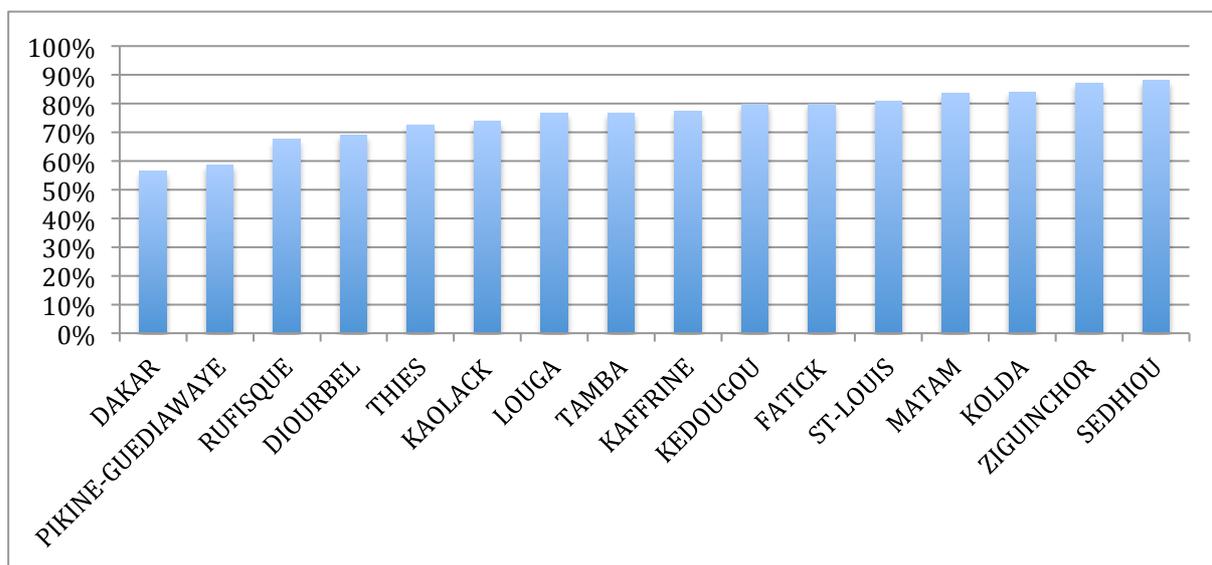
Des taux de redoublement qui varient du simple (Pikine-Guédiawaye 8%) à près du double (Dakar, Matam, Sedhiou et St-Louis plus de 15%), et une moyenne nationale de 13%.

*Document extrait de Stat-flash (2015-2016)
Répartition des enseignants selon leur statut*



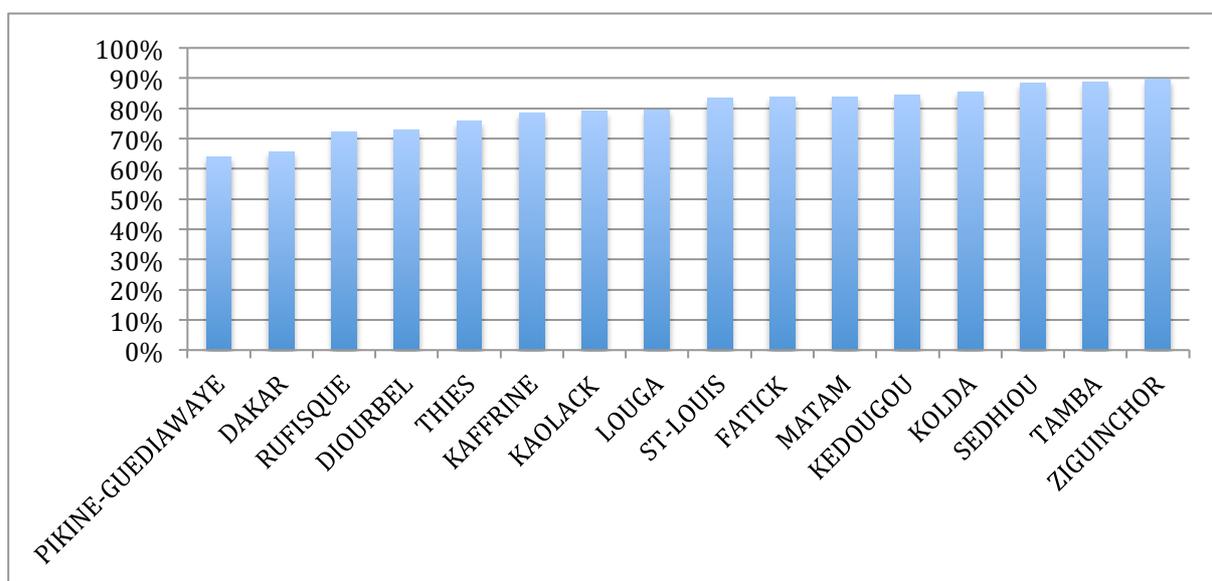
Orientation et parcours scolaire au sein de la filière scientifique dans le public (2016)

Taux d'orientation des élèves en 2nd scientifique



Les trois IA de la région de Dakar accusent un retard de plus de 10 points par rapport à la progression nationale d'orientation des élèves de 2nd en série scientifique (Moyenne nationale 73%).

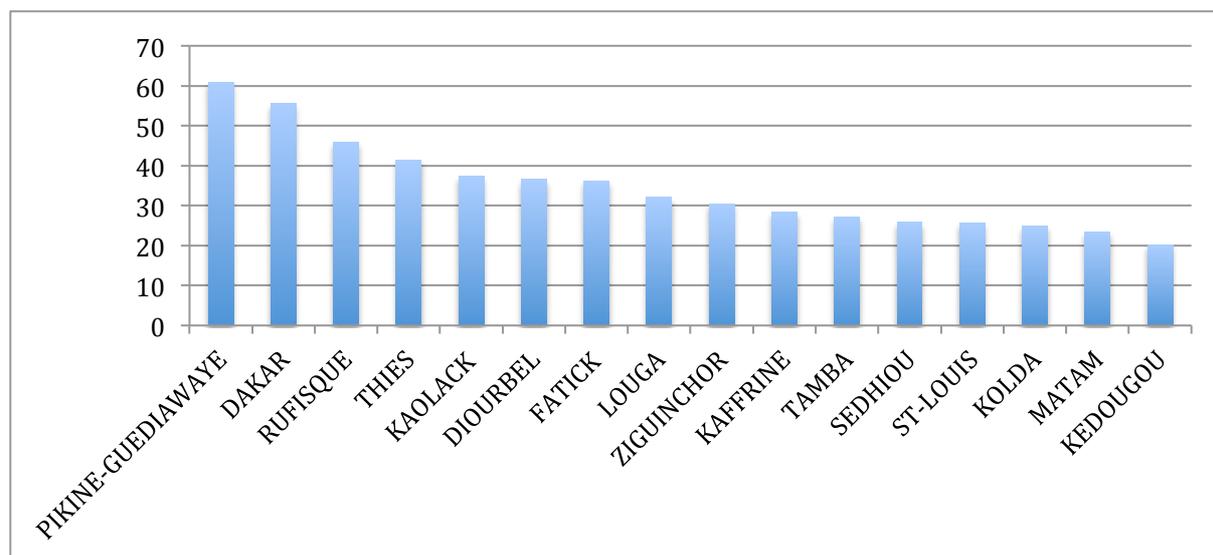
Taux de poursuite de scolarité en terminale S



On observe globalement les mêmes disparités entre les IA en classe de terminale, cependant avec un taux moyen de 77%, supérieur donc de 4 points au taux en seconde.

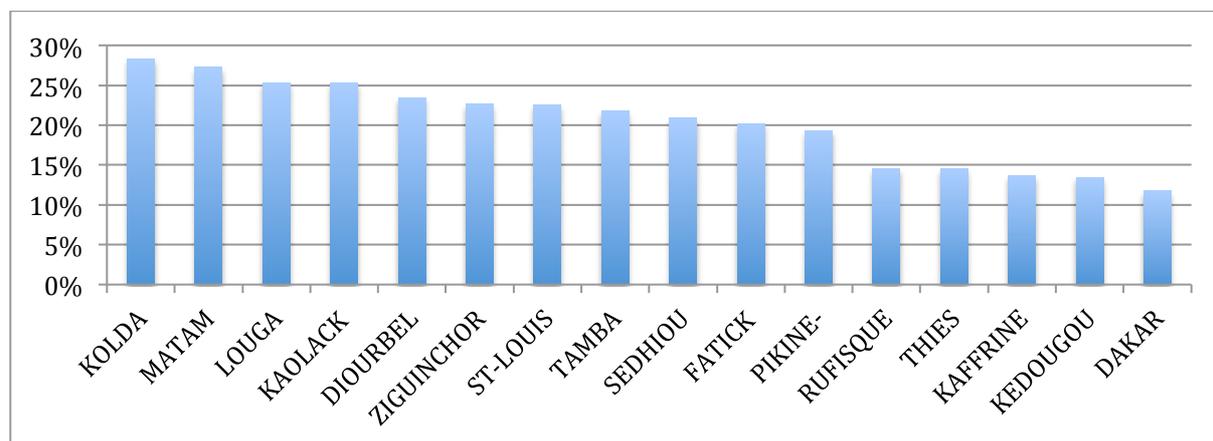
Répartition des enseignants dans le moyen et secondaire général (2016 - public)

P/E dans le moyen et secondaire général



On observe comme pour l'enseignement élémentaire de fortes disparités dans l'allocation des moyens (nb de professeurs) selon les académies avec une moyenne nationale de 36 élèves par professeur, mais avec des taux très supérieurs notamment dans la région de Dakar et de Thiès (jusqu'à 60 élèves par professeur, donc près du double par rapport à la moyenne nationale).

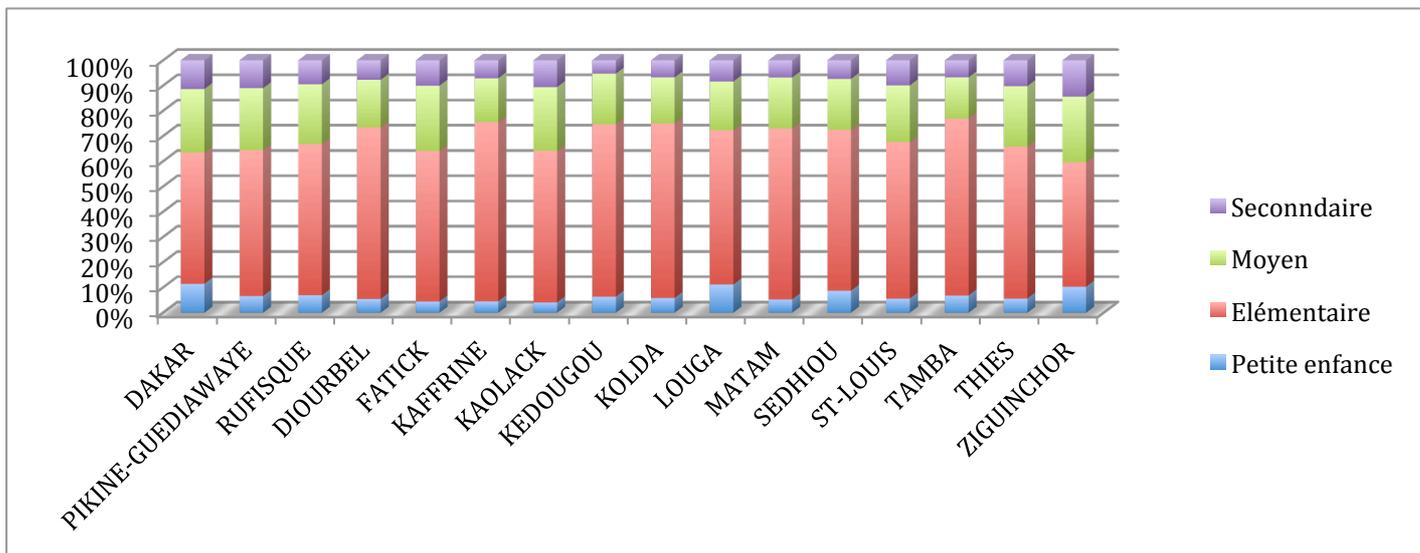
Taux de professeurs sans diplôme dans l'enseignement moyen et secondaire général



Quatre IA ont des taux d'enseignants sans diplôme supérieurs à 25% des effectifs : Kolda, Matam, Louga et Kaolack, ce qui pose évidemment la question de la formation continue de ces personnels.

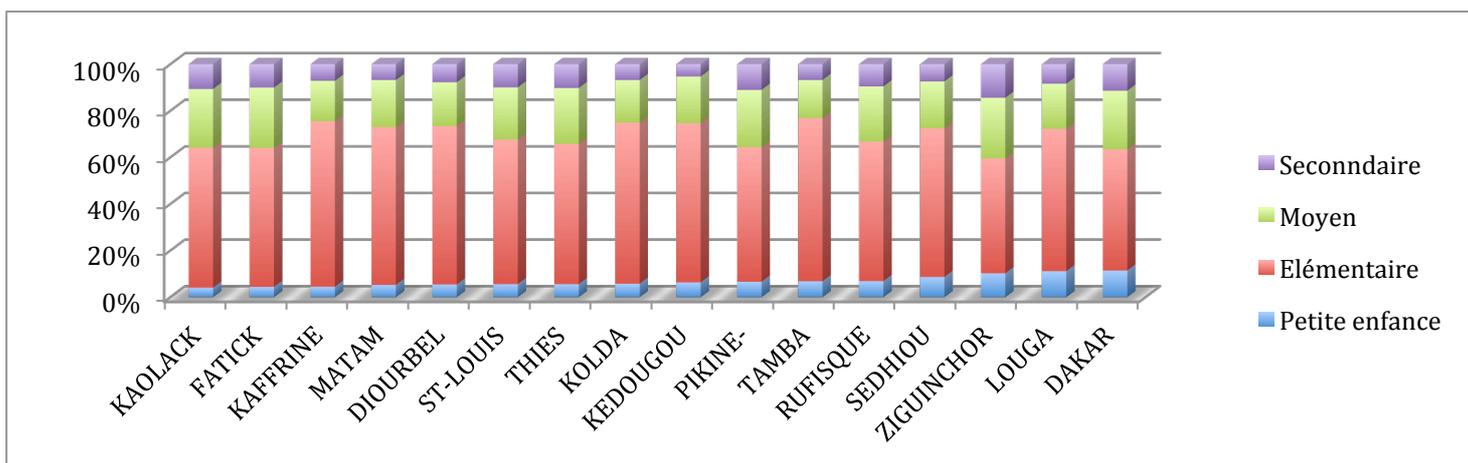
Le parcours des élèves dans les différents niveaux de scolarisation

Répartition en % dans les 4 niveaux de scolarisation



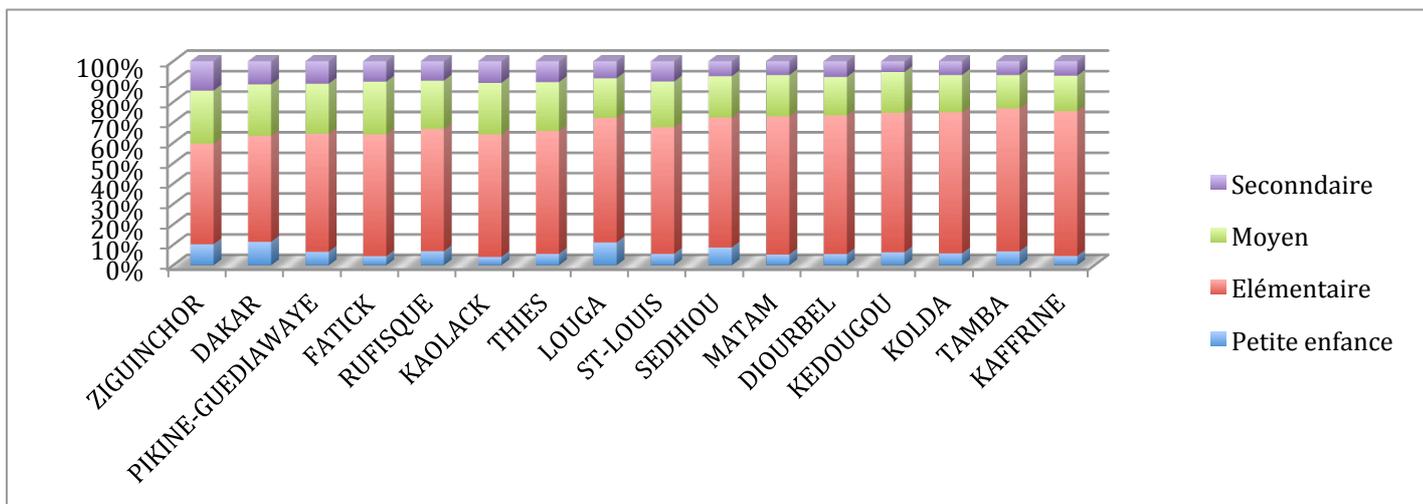
Remarque : On observe de fortes irrégularités dans les taux de scolarisation des différents niveaux selon les académies, notamment pour la petite enfance et le secondaire. Ces taux varient pour la petite enfance de 4 à 11%, pour l'élémentaire de 49 à 71%, pour le moyen de 16 à 26%, et pour le secondaire de 5 à 14%.

Tri sur le taux de scolarisation de la petite enfance

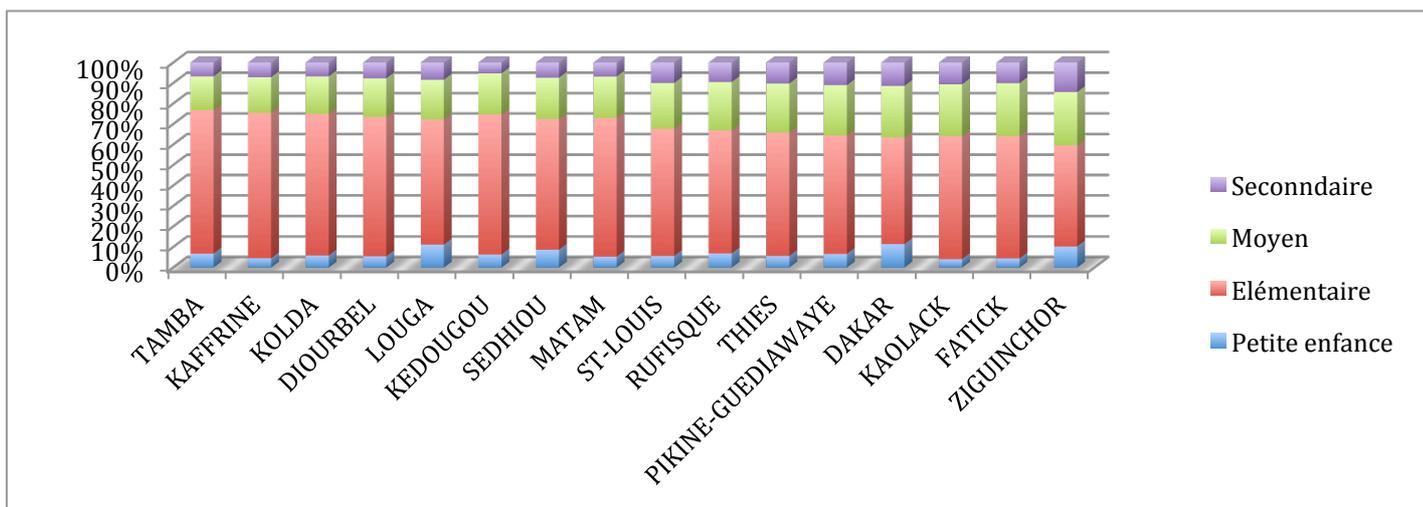


Remarque : 3 académies ont un taux d'accueil de la petite enfance inférieur à 5% : Kaolack, Fatick et Kaffrine. Pour ces 3 académies, la part du privé pour l'accueil de la petite enfance est très variable : Fatick (79%), Kaolack (65%) et Kaffrine (12%).

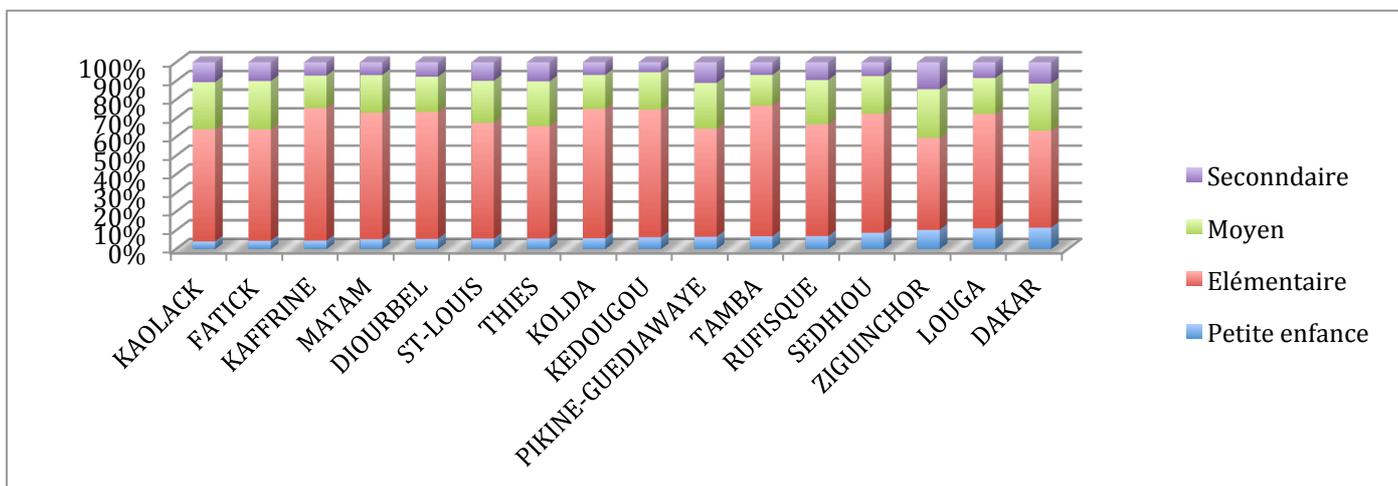
Tri sur le taux de scolarisation à l'élémentaire



Tri sur le taux de scolarisation dans le moyen



Tri sur le taux de scolarisation dans le secondaire



Chapitre « Les variables de contexte pour un enseignement apprentissage de qualité sont prises en compte ».

1. Systèmes d'information alimentés

Le système d'information au niveau des écoles établissements doit contenir les données suivantes :

- Les statistiques tirées de l'exploitation des fiches individuelles de renseignements des élèves montrant :
 - o le nombre d'apprenants parcourant moins de 3 km (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants parcourant plus de 3 km (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants dont les parents sont des cadres administratifs (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants dont les parents exercent une profession libérale (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants dont les parents exercent d'autres professions (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants orphelin total (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants orphelin partiel (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants dont les parents sont divorcés (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants vivant dans des familles monogames (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants ayant des parents instruits (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants ayant des parents analphabètes (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants vivant dans un environnement familial sous violence (à collecter);
 - o le nombre d'apprenants vivant en zones de conflits armés (à collecter);

2. Périodicité de la collecte et de la vérification des données

La collecte des données est annuelle. Chaque responsable doit garantir la qualité des données qu'il détient.

3. Validation des données collectées

La validation des données collectées se fait au niveau IEF – IA – Directions et services centraux des ministères concernés.

Aspect réglementaire :

Décret n° 77.178 du 09/3/1977 relatif au contrôle des connaissances dans l'enseignement moyen secondaire, général et technique ;

Circulaire n° 02622/MEN/DC/DEMSG du 15 mai 1990 relative aux décisions des conseils de classe de fin d'année (exclusions, redoublements, passage en classe supérieure)

Décret n° 96-1136 portant application de la loi de transfert des compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales en matière d'éducation, d'alphabétisation, de promotion des langues nationales et de formation professionnelle ;

Circulaire n°003120 MEPEMSLN/SG/DEMSG du 19 juillet 2010 portant orientation et maintien des élèves dans les séries scientifiques ;

Annexe 7 :

Organisation d'un séminaire d'incubation

Organisation du séminaire, février 2018 - Objectif et méthode

Le séminaire est organisé en deux temps : une courte plénière pour rappeler les enjeux, le diagnostic, la démarche, les axes et l'objectif des 3 ou 4 ateliers portant chacun sur un des axes :

Lors des ateliers, les grandes thématiques (axes) feront l'objet d'un travail d'approche de la part des animateurs afin de cibler les problématiques qui en découlent et qui seront soumises aux participants dans chaque atelier. Ces problématiques peuvent être définies à partir des matériaux suivants : diagnostic, état des lieux, PTA, CAP etc... (données chiffrées ou analyses disponibles le cas échéant, pour éclairer les débats).

Le moment venu, le groupe-atelier pourra alors procéder de la manière suivante :

- Premiers échanges destinés à vérifier que l'état des lieux est partagé. Il s'agira donc de décliner les éléments sur lesquels il y a consensus : où en sommes-nous ? Comment avons-nous progressé sur ce point ces dernières années ? Que souhaitons-nous ?
- Lister les forces et faiblesses de l'académie dans le domaine considéré, les freins actuels, les exemples de réussite et les clefs qui ont pu être trouvées pour parvenir à de bons résultats.
- Comment apporter une réponse efficace à la problématique posée ?
- Définir les points de passage obligé, les leviers d'action, les ressources nécessaires et les appuis à envisager auprès de nos partenaires.
- Proposer quelques indicateurs correspondant aux objectifs et leviers identifiés.

A l'issue du séminaire, les conclusions des ateliers devront prendre la forme de propositions venant au service d'un objectif clairement affiché.

Il reviendra au comité de pilotage dans les mois qui suivent de prendre appui sur la synthèse de chaque atelier pour arrêter des axes de progrès et une déclinaison précise des actions, dès lors que celles-ci auront été expertisées (analyse de faisabilité et des conditions de mise en œuvre).

L'organisation du séminaire pourra prendre la forme suivante (environ 70 participants, le comité de pilotage et 15 personnes par atelier)

TERMES DE REFERENCE DU SEMINAIRE D'INCUBATION DU PROJET ACADEMIQUE DE RUFISQUE

ACTION : SEMINAIRE D'INCUBATION DU PROJET ACADEMIQUE DE RUFISQUE

LIEU D'EXECUTION : CRFPE de RUFISQUE

PERIODE : 21et 22 février 2018

MAÎTRE D'ŒUVRE : Inspection d'Académie de Rufisque

FINANCEMENT : ADEM/Dakar

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le management par la performance induit la nécessité d'un dialogue avec les acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats. Il est rendu nécessaire par divers facteurs dont la politique de décentralisation et la technique de déconcentration, engagées dans le secteur de l'Education,

impliquant une concertation des parties prenantes, avec un renforcement des pouvoirs des responsables locaux, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales pour une gestion de proximité. C'est en ce sens que la contractualisation est retenue comme une stratégie susceptible d'améliorer le pilotage de la qualité et la performance du système.

La démarche entreprise par l'Académie de Rufisque, sous l'impulsion du Projet ADEM/Dakar qui l'a choisie comme Académie Pilote dans le cadre de la thématique innovante "**Dialogue de Gestion et contractualisation de la performance**", vise à **construire son projet 2018-2021 en associant l'ensemble des membres de la communauté éducative du département.**

Élaboré en concertation avec la communauté éducative et ses partenaires, le projet académique est une « feuille de route » qui permet de décliner et de mettre en œuvre la politique éducative nationale sur le territoire de l'académie.

Le projet académique tient compte des spécificités de la population scolaire et s'adapte aux besoins de son territoire, souligne ses priorités et constitue un cadre de travail commun à tous les acteurs de l'éducation dans les écoles, les établissements scolaires et les services académiques. Dans le cadre de cette nouvelle dynamique, l'académie se fixe des axes stratégiques.

Le mode participatif choisi permettra que toutes les composantes de la communauté éducative puissent exprimer leurs attentes à partir de l'état des lieux et du diagnostic de l'existant.

Le Comité de pilotage inclusif mis en place a ainsi validé les **quatre axes stratégiques/ambitions suivants** :

1. **Pousser l'ambition scolaire vers les filières scientifiques et techniques**
2. **Accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques**
3. **Développer des synergies d'actions et de coopération avec les parties prenantes et les partenaires dans la gouvernance des structures et l'amélioration de l'environnement scolaire**
4. **Promouvoir la diversification de l'offre d'éducation et de formation**

II. OBJECTIFS DU SEMINAIRE

1.1 Objectif général :

Impliquer les acteurs de la communauté éducative de Rufisque autour de l'élaboration du Projet académique

1.2 Objectifs spécifiques

- Partager un état des lieux de la situation de l'Education et de la Formation dans l'Académie
- S'approprier les quatre axes stratégiques/ambitions du Projet académique
- Proposer des objectifs opérationnels, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès pour chaque axe stratégique/ambition;

III. RESULTATS ATTENDUS

- L'état des lieux d'Education et de la Formation dans l'Académie est partagé ;
- La communauté éducative s'est bien appropriée les quatre axes stratégiques du Projet académique
- Des objectifs opérationnels, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès sont proposés pour chaque axe stratégique/ambition.

IV. PARTICIPANTS

-Comité de Pilotage: 23

-Inspection d'Académie: 03

-IEF: SG (03)

-**CAOSP**:01
-**CRFPE**: Chefs départements, Coordonnateurs de disciplines (12)
-**IME**: 01
-**Chefs d'établissements**: 03 Proviseurs, 03 Censeurs, 03 Principaux, 03 CODEC, 02 FPT,02 directeurs du Privé (16)
-**Collectivités territoriales**: Présidents Commission de l'Education et de la Formation (14)
-**UNAPEES**:02
-**Syndicats**: SAEMS, CUSEMS, SELS, SELS/A,UDEN, SIENS, SNELAS (07)
-**Equipe projet ADEM/Dakar**: 03
-**Experts ADEM**: 02

TOTAL PARTICIPANTS: 87

V. MODALITES DE DEROULEMENT DE L'ACTIVITE

A/STRATEGIES :

- Apports d'informations
- Brainstorming et échanges d'expériences entre les participants
- Travaux en ateliers suivis de séances plénières de restitution et de stabilisation

B/LIEU : CRFPE de Rufisque

C/DATE ET DUREE : 21 ET 22 février 2018 (02 jours)

Annexe 8 :

L'identification des leviers et des indicateurs

Les axes prioritaires du projet académique

2.1. Ambition N°1 : Pousser l'ambition scolaire vers les filières scientifiques et techniques

Proposition : Insérer ici un texte préambule pour introduire cet axe (10 lignes maximum, voir cf. Lettre de Politique Sectorielle Générale - 2017)

- **2.1. Objectifs opérationnels**
 - Créer des structures publiques pour accueillir les élèves dans les séries et filières scientifiques et techniques
 - Equiper les structures en matériels scientifiques et techniques
 - Former et/ou Renforcer les capacités des enseignants en maths et sciences
 - Développer dès le préscolaire le goût et l'esprit scientifique chez les élèves

- **Exemple de leviers**
 - Le partenariat public-privé
 - Les synergies d'actions autour des collectivités locales
 - Les Cellules d'animation pédagogique
 - Les progressions harmonisées et les évaluations standardisées
 - Les pratiques expérimentales par des actions de type olympiades ou concours
 - Des activités pour la promotion des séries scientifiques et techniques comme des ateliers d'élaboration de projets personnels professionnels (PPP), des visites d'entreprise, etc

- **Indicateurs**
 - Taux de 70% d'élèves orientés dans les filières scientifiques et techniques atteint en 2025 (progresser à cet effet de cinq points par an)
 - Taux de couverture maximale des structures en équipements et en matériels scientifiques et technologiques atteint
 - Un lycée d'enseignement technique et de formation professionnelle est construit et équipé
 - Un lycée scientifique est construit et équipé
 - Ratio formateur/professeurs en maths et en sciences
 - Nombre d'ateliers PPP tenu par année
 - Nombre de visites d'entreprises réalisées
 - Nombre de CAP tenus
 - Effectivité des PHARES
 - Un centre (CFP) de plus par IEF

2.2. Ambition N°2 : Accompagner l'évolution des pratiques pédagogiques

Proposition : Insérer ici un texte préambule pour introduire cet axe (10 lignes maximum, voir cf. LPSG 2017)

- **2.2.1. Objectifs opérationnels**
 - Développer des formations diplômantes à destination des enseignants du public et des formations à la démarche expérimentale

- **Exemple de leviers**
 - Lettre de cadrage CRFPE et FASTEF (Identification des cibles, regroupement DIPE et élémentaire au niveau IEF et par cohorte au niveau du CRFPE pour les professeurs)

- **2.2.2. Objectifs opérationnels**
 - Appuyer les stratégies de formation des enseignants du privé

- **Exemple de leviers**
 - Lettre de cadrage du MEN concernant l'intégration du privé dans la formation (auto organisation du privé et journées et demi-journées pédagogiques)
 - Mise en place d'un fichier du personnel du privé du Moyen Secondaire (cartographie du privé et profilage du personnel)

- Systématisation de l'intégration des enseignants du privé dans les CAPC
- **2.2.3. Objectifs opérationnels**
 - Développer le suivi /encadrement des enseignements/apprentissages
- **Exemple de leviers**
 - Réunion de coordination entre les différents services de l'IA (Elaboration de TDR, diagnostic, feuille de route concertée IA CRFPE CAOSP IEF Chefs d'établissement)
 - Inspections de directions et Inspections de classe (mobilisation du pool des inspecteurs et des formateurs du CRFPE, identification des cibles prioritaires, suivi /encadrement sur l'utilisation effective des approches et du matériel et suivi des animations pédagogiques)
 - Regroupement des coordonnateurs de cellules (planning de suivi des PA des cellules)
- **2.2.4. Objectifs opérationnels**
 - Rendre effectif l'équipement et la dotation de tous les établissements scolaires et de formation
 - Mettre à jour un état des équipements /dotations disponibles dans les établissements
- **Exemple de leviers**
 - Identification d'établissements polarisateurs et développement de la mutualisation
- **Indicateurs**
 - Acquis scolaires des élèves améliorés notamment dans les disciplines scientifiques et techniques
 - Approches didactiques améliorées notamment dans les disciplines scientifiques et techniques

2.3. Ambition N°3 : Développer des synergies d'action et de coopération entre les parties prenantes et les partenaires dans la gouvernance des structures et l'amélioration de l'environnement scolaire

- **Objectifs opérationnels**
 - Mettre en œuvre correctement les plans de communication indiqués dans la vie des organes
 - Assurer l'encadrement et le suivi du fonctionnement des organes de gouvernance par l'autorité compétente
 - Redynamiser les organes de gouvernance par une remobilisation des acteurs y intervenant
 - Opérationnaliser un système de gestion de l'information des écoles privées avec la création d'une base de données académique fiable et exhaustive sur l'enseignement privé et la formation professionnelle
 - Mettre en place un cadre de concertations et d'actions entre les collectivités, la communauté éducative et les structures déconcentrées.
 - Améliorer l'environnement interne et externe des écoles et des établissements
- **Exemple de leviers**
 - Un agenda de rencontres périodiques et le respect de son exécution
 - Des outils de reporting et de monitoring
 - Un cadre d'action et de concertation entre les collectivités locales, la communauté et les services déconcentrés
 - Des outils de gestion de l'environnement interne et externe des écoles
- **Indicateurs**
 - Les plans de communication indiqués dans la vie des organes sont opérationnalisés
 - L'encadrement et le suivi du fonctionnement des organes de gouvernance sont assurés par l'autorité compétente
 - Les organes de gouvernance sont redynamisés
 - Le système de gestion de l'information des écoles privées est effectif
 - Le cadre de concertations et d'actions entre les collectivités, la communauté éducative et les structures déconcentrées est fonctionnel
 - L'environnement interne et externe des écoles et des établissements est amélioré

2.4. Ambition N°4 : Promouvoir la diversification de l'offre d'éducation et de formation

Proposition : Insérer ici un texte préambule pour introduire cet axe (10 lignes maximum, voir cf. LPSG 2017)

- **2.4.1. Objectifs opérationnels CDIPE**
 - Ouvrir des CPE
- **Exemple de leviers**
 - *A préciser*
- **Indicateurs**
 - Ouvrir au moins une école préscolaire publique inclusive (EPPI)
 - 09 CPE/an
- **2.4.2. Objectifs opérationnels ELEMENTAIRE**
 - Élargir le modèle d'écoles inclusives à toutes les IEF
 - Intégrer des classes franco-arabes dans toutes les IEF
 - Ouvrir des écoles franco-arabes dans toutes les IEF
- **Exemple de leviers**
 - *A préciser*
- **Indicateurs**
 - 02 Écoles inclusives
 - 02 écoles F.A. (01/IEF)
- **2.4.3. Objectifs opérationnels MOYEN/SECONDAIRE**
 - Ouvrir des CEM et lycées franco-arabes
 - Ouvrir de nouveaux CEM et lycées publics
 - Finaliser le processus de régularisation des structures privées
- **Exemple de leviers**
 - *A préciser*
- **Indicateurs**
 - Classe de 6^{ème} F.A dans un CEM (octobre 2018)
 - Classe de 2^{nde} F.A. dans un lycée (octobre 2018)
 - Régularisation des structures privées (octobre 2018)
- **2.4.4. Objectifs opérationnels FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE**
 - Construire un lycée technique professionnel
 - Diversifier les filières techniques professionnelles
 - Ouvrir un CFP (Jaxaay, Niakoulrab, Piles Assainies, KM, Kounoune)
 - Intégrer des ateliers artisanaux dans le dispositif d'apprentissage rénové
- **Exemple de leviers**
 - Analyse des besoins :
 - BTS (maîtrise énergétique, conducteur de chantier, architecture et design intérieur)

- CS (énergie solaire, audit énergétique, écoconstruction, conducteur d'engin de travaux publics)
- **Indicateurs**
 - LTP octobre 2020
 - Diversification des filières (octobre 2018)
 - CFP (octobre 2019)
 - Ateliers artisanaux (octobre 2018)
- **2.4.5. Objectifs opérationnels EBJA**
 - Ouvrir des classes d'alphabétisation
- **Exemple de leviers**
 - *Préciser*
- **Indicateurs**
 - 14 classes (01 cl/commune)

Annexe 10 :

Catégorisation des indicateurs et modes de calcul

Indicateurs de ressources (Intrants a)			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
% Salles de classe sous abri provisoire	Les salles non normées impactent négativement les capacités d'accueil, les conditions d'enseignement apprentissage, la sécurité des élèves et le quantum horaire	Nbre de Salles de classe en dur / Nbre total de salles de classe de l'établissement	les abris provisoires ternissent aussi l'image de l'école et son attractivité
Ratio Place assise-élève	Rapporté à la norme de 1 Place assise / élève, il renseigne sur les conditions d'apprentissage (commodité) des élèves	Nbre de Places assises/Effectif total	Au regard des enjeux des apprentissages dans les classes de 6eme et 3 eme, les valeurs de ces indicateurs doivent faire l'objet d'une attention particulière
Ratio élèves/Groupe pédagogique	Renseigne sur la taille du groupe pédagogique dont la norme est de 45 La qualité du suivi pédagogique de tous les élèves par le Professeur, est difficile et souvent faible dans les grands groupes exposés aussi à un déficit d'aération.	Effectif total /nbre de classes pédagogiques	

Indicateurs de ressources (Intrants b)			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
Ratio manuels mathématiques/élève	Renseigne sur la disponibilité de manuels de mathématiques au niveau des élèves qui doivent avoir chacun 1 livre de math	Nbre total de manuels de math/Effectif cumulé des élèves	L'utilisation des manuels participe aux facteurs influant significativement la qualité des enseignements et apprentissages
Ratio manuels Sciences/élève	Renseigne sur la disponibilité de manuels de Sciences au niveau des élèves qui doivent avoir chacun 1 livre de PC et 1 de SVT	Nbre total de manuels de SVT et de PC/Effectif cumulé des élèves de 4eme et 3eme	

Indicateurs de ressources (Intrants c)			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
% d'enseignants disposant d'un diplôme professionnel	Informe sur le potentiel de l'établissement en enseignants qualifiés.	Nbre d'enseignants disposant d'un diplôme professionnel/ Nbre total d'enseignants craie en main	La qualification de l'enseignant est reconnue parmi les caractères importants qui font de lui un levier pour booster la qualité des apprentissages

Indicateurs d'efficacité interne (Performances scolaires)			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
Taux de Redoublement	Informe sur l'efficacité interne du sous secteur car les redoublements limitent son rendement interne	Nombre de redoublants année n / Effectifs année n-1	L'efficacité pédagogique du redoublement n'est pas très probante. En outre les Taux élevés de redoublement, limitent l'accès dans le cycle et consomment des ressources supplémentaires par rapport à un parcours scolaire normal des élèves (sans redoublement)
Taux d'Abandon et Exclusion	Renseigne sur l'intensité de la déperdition scolaire, donc participe à éclairer le niveau de rendement interne du sous secteur	$T_{Ab} = [1 - (T_{Promo} + T_{Red})]$	Abandons et exclusions vont à l'encontre de l'application de la loi portant sur l'obligation scolaire de 10 ans pour les enfants concernés.
Indice de Parité du Taux de Promotion	Informe sur la situation comparée des Filles et des Garçons par rapport à l'admission en classe supérieure (réussite)	Taux de promotion des Filles / Taux de Promotion des Garçons	L'éducation est un droit de l'enfant. Ainsi dans le cadre des objectifs de développement durable en 2030, le Sénégal s'est engagé à assurer à tous les enfants d'âge scolaire, l'accès à un service éducatif de qualité.
Taux de réussite au BFEM	Informe sur le niveau de performance des élèves à cet examen de fin de cycle	Nombre d'admis / Nombre de candidats ayant composé	
Indice de Parité du Taux de réussite au BFEM	Informe sur le niveau de réussite des Filles par rapport aux Garçons examinés	Taux de réussite au BFEM des Filles / Taux de réussite des Garçons	
Taux d'élèves admis en seconde, orientés en « S » et Technique	Informe sur le parcours scolaire et la transition des élèves du moyen vers les filières scientifiques du cycle secondaire	Nombre d'élèves admis en seconde orientés en « S » et Technique / Nombre total d'élèves admis en seconde	Promotion de l'enseignement et de l'apprentissage des Sciences et Technologies est une orientation nationale prioritaire

Autres Indicateurs usuels			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
Cout unitaire/élève (Hors salaires et investissements)	Informe sur les moyens financiers mobilisés par an et par élève en appui au fonctionnement de l'établissement	Budget annuel (hors salaires et investissements) mobilisé /Effectif d'élèves	Budget mobilisé ayant pour sources: Etat, PTF. Parents, Collectivités locales, Mécènes
Taux de réalisation du quantum horaire	Informe sur le temps d'enseignement apprentissage effectif par rapport à la prévision officielle annuelle	Nombre d'heures d'enseignement, effectives/ nombre d'heures prévues	Le quantum horaire effectif est un déterminant majeur de la qualité des apprentissages
% d'élèves ayant eu une moyenne supérieure ou égale à 10 en math au BFEM	Informe sur la proportion d'élèves ayant des difficultés d'apprentissage en math. L'analyse de la performance éclairera les interventions éventuelles pour une remédiation (pilotage pédagogique).	Nombre d'élèves ayant eu une moyenne supérieure ou égale à 10 en math au BFEM/ Nombre total d'élèves ayant composé en math au BFEM	Dans le cadre du pilotage au niveau IEF ou IA, la base de données constituées suite à la collecte et exploitation des performances au BFEM dans les disciplines de base, permettront de disposer d'une cartographie des besoins, de mieux cibler les interventions d'appuis futurs, de rationaliser et optimiser l'emploi des moyens humains et matériels disponibles.
Taux de survie en classe de 3 ^{eme} (T G F)	Informe sur le niveau de <i>rendement interne du sous secteur</i> . Il éclaire particulièrement sa capacité à maintenir les élèves admis en début du cycle et à les conduire jusqu' au dernier niveau.	$100 \times \frac{TPE_{i2} \times TPE_{i3} \times TPE_{i4}}{TPE_{i1}}$	TPEi renvoie aux Taux de Promotion Effectifs successifs (5 ^{eme} , 4 ^{eme} , 3 ^{eme}) calculés sur deux années académiques successives, le TPE renvoie au Ratio entre les effectifs des nouveaux entrants de deux niveaux successifs
Taux Brut de Scolarisation (TBS)	Renseigne sur le niveau de participation de la population d'âge scolaire (demande légale d'éducation) par cycle. Il est ainsi souvent utilisé comme indicateur d'accès au service éducatif. Le TBS est aussi un indicateur de capacité d'accueil du sous secteur/demande légale : ainsi, un TBS > 100% indique que le système a la capacité d'accueillir la population d'enfants ciblés.	Effectifs inscrits ds le cycle an _t /Pop. Enfants ayant l'âge de fréquenter le cycle an _t	Les <i>Redoublants gonflent le TBS</i> ce qui <u>limite</u> sa capacité à renseigner de façon précise le niveau de prise en charge de la demande légale de scolarisation

Indices globaux			
Désignation	Informations (Utilité)	Modes de Calcul	Observations
Indice global de Moyens (IGM)	Renseigne sur la disponibilité de moyens et la situation de conditions d'enseignement et apprentissage sur la base d'indicateurs ciblés	Moyenne arithmétique des performances enregistrées par les indicateurs de moyens retenus	Permettent à un Etablissement de se situer par rapport à d'autres dans la même IEF et IA Calculés sur des années successives, ces indices permettent de dégager une tendance en termes d'évolution des performances ou d'efficacité au niveau Etablissement, IEF ou IA
Indice global de Performances (IGP)	Renseigne sur le niveau moyen de performances enregistrées sur la base d'indicateurs ciblés	Moyenne arithmétique des performances enregistrées par les indicateurs de performance retenus	
Indice global d'Efficacité	Renseigne sur un niveau moyen d'efficacité de l'Etablissement, de l'IEF ou de l'IA	Ratio entre IGP/IGM	

Bien qu'il existe un risque de sur-interprétation d'un indice global d'efficacité, il a semblé plus pertinent de l'intégrer à la fiche établissement, l'accompagnement de son interprétation étant plus pertinent que le rejet de cet « indicateur » présent dans les tableaux de bord du PAEBCA et du Pôle Dakar.

La vigilance porte sur le mode de calcul de cet indicateur qui, non explicité, conduit à une moyenne de moyennes donnant plus ou moins de poids à certaines données et pouvant conforter les pratiques « top down » existantes (classement, récompenses...).

Indices de contexte		Indices de moyens		Indices de résultats		Indices de d'efficacité	
CEM		CEM		CEM		CEM	
IEF		IEF		IEF		IEF	
IA		IA		IA		IA	

Annexe 11 :

Memo de la recherche-action, 20 octobre 2017

Contexte :

Pour la 1^{ère} fois une série d'ateliers est conduite dans chacune des trois IA dans le cadre d'un protocole d'analyse de pratiques professionnelles à visée formatrice qui ambitionne de :

- stabiliser la démarche et les outils du dialogue de gestion CEM/IEF,
- identifier les obstacles à la contractualisation effective entre les IEF et les CEM, et finaliser les outils dans une perspective de simplification
- accompagner la mise en œuvre de cette démarche dans une dynamique participative,
- documenter les bonnes pratiques de dialogue de gestion en cours,
- et planifier les prochaines étapes notamment en lien avec la démarche de projet académique.

Description des interventions au cours de la semaine du 16 au 20 octobre 2017 :

- Présentation de la démarche participative avec une réflexion sur la dynamique de dialogue de gestion et du dispositif d'analyse de pratiques professionnelles négocié avec chacune des IA. Choix d'intervention avec l'IEF volontaire de chaque IA.
- Demande de simplification de la matrice du CAP (ANO de principe de la DEMSG)
- Echanges et confrontations sur des éléments d'analyse des conditions de pilotage académique en cours :
 - o Analyse des difficultés spécifiques du sous-secteur de l'enseignement moyen (plus d'élèves et moins de ressources)
 - o Frein à la mise en place du cycle fondamental (résistance des cultures du 1^{er} et 2nd degré)
 - o Caractère anxiogène des réformes en cours pour les professionnels car les accompagnements sont insuffisants en qualité et en quantité.
 - o Démarche de dialogue de gestion qui devrait permettre de légitimer la place des IEF car on dépasse les questions disciplinaires.
 - o Validation d'une entrée par le diagnostic partagée et contextualisée, ce qui pose la question de la capacitation des services déconcentrés à élaborer ce diagnostic dans le cadre de cette démarche (partage et contextualisation) qui doit être étayée sur une clarification de la nature et des enjeux d'un système de données de gestion (de la production des données à leur interprétation).
 - o Enjeux du passage d'une gestion solitaire à une gestion solidaire ... et d'une démarche de simplification des procédures et de complexification des solutions (approche holistique).
 - o Nécessité d'identifier les nécessaires niveaux de cohérence entre les directions du MEN et les services déconcentrés.
 - o Difficulté à intégrer une démarche top down qui, dans un contexte de tensions liées à la transformation des pratiques professionnelles – gestion axée sur les résultats GAR, insécurise les acteurs et traduit ces tensions en blocages, ce d'autant que lorsque les dysfonctionnements apparaissent les dispositifs de réajustements n'existent pas où sont trop différés dans le temps, ce qui désoriente les acteurs à hauteur de leurs responsabilités. Cette dynamique de contre-performances freine l'adhésion des acteurs qui est indispensable à la mobilisation collective. La première des mesures incitatives est de permettre aux acteurs de faire sens ... c'est-à-dire de recréer une orientation de leur action. La démarche de mise en projet crée les conditions de cette remobilisation construite sur un dispositif qui doit être clairement bottom up.
 - o Il semble nécessaire de différencier fortement les logiques
 - d'évaluation individuelle des acteurs,
 - d'évaluation des démarches collectives,

- et de redditions des comptes

Thématiques abordées :

- Identification de la nature et des enjeux de la démarche participative proposée en rupture avec :
 - Les pratiques injonctives – top down - qui ont montré leurs limites dans le pilotage des services déconcentrés,
 - Les objectifs en lien avec les mécanismes de reddition, notamment en ce qui concerne le financement d'actions éligibles – car en phase avec les 7 priorités académiques - des PE. Il est à noter ici que le financement conventionné d'ADEM (PTF AFD) est seulement en appui à ces priorités. Il n'y a pas de priorité ADEM ! (au-delà de cette déclaration de principe, l'ensemble des acteurs continue de penser en terme de « PE ADEM » « actions ADEM », « financement ADEM » , « remédiation ADEM » etc ... ce qui montre bien comment le système créé des bifurcations qui nuisent au renforcement des structures en place, voire freinent les acteurs dans leur initiatives !).
- Il s'agit donc d'initier le dialogue de gestion dans une démarche participative (formatrice et non évaluative) avec les repères suivants :
 - Renforcement de la confiance des deux niveaux hiérarchiques dans un contexte de développement de la déconcentration et de la responsabilisation des acteurs des services déconcentrés,
 - Collecte de données sur le terrain, liée à la fiche établissement, qui participe à un renforcement de capacité des chefs d'établissement, fortement attendu.
 - Analyse préalable des 12 indicateurs pertinents (cf. fiche établissement et tableau de bord) pour co-construire un diagnostic partagé,
 - Développement qualitatif de ce diagnostic à partir des forces/faiblesses analysées par l'équipe éducative de l'établissement, dans une approche de simplification des procédures et une complexification des solutions (mise en système des solutions),
 - Synthèse, dans une démarche contractuelle (cf. matrice du CAP) – qui lie donc les parties dans des obligations de moyens plus que de résultats – à partir de la formulation (le plus souvent reformulation) en un maximum de trois objectifs centraux sur une période de 3 ans.
 - Pour passer d'une logique de type « manuel de procédures » (cf. les outils du PAQUEF) à une logique « approche méthodologique » (cf. le guide ADEM), l'entrée par les outils est la moins pertinente. Ce qui fonde la démarche renvoie à des enjeux de postures et de gestes professionnels (donc à des questions d'identité professionnelle).
 - Ces postures ne peuvent être appréhendées que dans le cadre d'entraînements supportés par un dispositif de formation de type analyse de pratiques professionnelles conduite par une expertise ad-hoc.
- Identification de quelques difficultés
 - Constitution des données de gestion (absence d'outils d'archivage dans les CEM, turn-over des chefs d'établissement et disparition des données à chaque départ du C.E., mise en place d'un plan de suivi du quantum horaire,...)
- Proposition retenue
 - Elaboration d'une feuille de route pour les IEF pour les 18 mois restants (expérimentation de 2 séquences de dialogue de gestion ... selon une programmation à déterminer).

Identification des 7 invariants du Dialogue de gestion :

- Composition des équipes, et gestion calendaire (dont la prise d'informations préalable selon acteurs)
- Organisation spatiale et propos liminaires de l'IEF
- Présentation d'éléments significatifs du diagnostic (sans se limiter aux actions financées par des PTF) par le Chef d'établissement et partage de la parole au sein de l'équipe éducative
- Emergence de problématiques significatives (reformulation et élucidation par un allongement du questionnement)
- Emergence de pseudo-problématisation (validation sans reprise)
- Co-élaboration des éléments de la contractualisation à l'initiative du Chef d'établissement
 - Reformulation par l'IEF des orientations
 - Validation du Chef d'établissement qui indique les points qu'il retient et sur lesquels il souhaite engager son équipe dans la durée (3 ans)
 - Finalisation du contrat par l'IEF et transmission pour signature au Chef d'établissement dans des délais rapprochés (quinzaine).
- Clarification de la nature du suivi/accompagnement et l'analyse de la réduction des risques.

Exemples de problématisation d'une difficulté (transformer le constat en situation qui concerne l'ensemble des acteurs) :

• **Détérioration des tables-bancs : coût achat, incivilités... :**

Permet de poser la question de l'implication des élèves, des enseignants, des gestionnaires (services centraux et déconcentrés) et de la collectivité locale, et donc aussi des coordinations stratégiques à construire plutôt qu'à une standardisation des démarches. Cette nécessité de coordination des stratégies nécessite que soient clarifiés les rôles de chacun. Ainsi, les CL peuvent prendre une large place dans la valorisation des actions conduites au niveau de l'établissement, les élèves peuvent être acteurs de la maintenance, les artisans acteurs de la réfection (support bois), les enseignants porteurs de projets (cahier des charges de la découpe des tables en physique...), et la mutualisation avec les écoles une ambition partagée.

• **Cohabitation avec l'école élémentaire au sein du CEM :**

Problème de vie scolaire, nécessité d'un mur... et besoin d'une bibliothèque : penser les atouts plutôt que les difficultés de cette cohabitation. Questionner l'utilisation des salles libres le mercredi, le tutorat des élèves plus grands lors des absences, la possible mutualisation des moyens pour la bibliothèque, la réorganisation des espaces, le développement de la liaison CM2/6e... la possible mobilisation de l'APE et des collectivités sur un projet partagé.

• **Constat d'une meilleure réussite des filles :**

Questionner les différences par rapport aux garçons dans le domaine éducatif (exclusion, retard, sanction...) et de la motivation (devoirs, implication...). Quelle stratégie pour accompagner les garçons ? Peut-on prendre appui sur la motivation du sport (football), Existe t'il une réflexion collective dans le domaine éducatif (vie scolaire), sur la responsabilisation des élèves (médiateurs...), peut-on se doter d'indicateurs permettant d'objectiver ce constat et les leviers (impact EDT, disciplines, âge, méthode pédagogique... valorisation des réussites.

• **Faiblesses de résultats dans une discipline au BFM :**

Interroger une logique de parcours, la prise en compte des épreuves non standardisées, l'objectivation par le suivi d'indicateurs (comparaison autres CEM, IEF, IA, lien avec l'orientation en lycée). Inviter à une réflexion collective sur la construction progressive des compétences, programmations communes. Quelle cohérence des dispositifs de remédiation ? (sur quels niveaux, choix des cibles, suivi du cursus

6e/3e). *Quelle stratégie de l'établissement pour les groupes de besoins ? La mobilisation de la ressource est elle optimale ? (surveillants, gestion du remplacement, formation). Privilégier la cohérence des actions dans le temps, les remédiations partagées. Quelle analyse des pratiques d'évaluation et de leur efficacité (élitisme assumé et explicite ?). Questionner l'objectif des examens blancs (préparation, motivation, niveau d'exigence). Objectiver l'effet d'une pratique (écart entre le contrôle continu et les résultats au brevet).*

• **Absence de bibliothèque, de salle de sciences :**

Questionner la stratégie collective (ou son absence) sur la gestion du matériel (inondation ; stocks présents mais non utilisés par défaut de local), des salles (emploi du temps des élèves et des enseignants, choix des effectifs des classes en fonction des besoins et de la mobilisation des budgets (collectivités, établissement, APE, conférence , olympiades, journée de l'excellence) en fonction des priorités et de l'implication des enseignants. Que peut-on dire sur la responsabilisation des élèves en ce qui concerne la maintenance (gouvernement scolaire avec un budget responsabilisant ?). Existe-t-il un lien avec la vie scolaire (posture des surveillants) ?

• **« La ressource refuse » (professeurs d'anglais pour la remédiation, surveillants pour intervenir dans les classes)**

Questionner l'organisation collective de l'établissement (dispositifs formalisés, transparence des choix, implication des enseignants avant la prise de décision). Quels outils et quelle maîtrise de ceux-ci ? (quantum). Y a-t-il un projet collectif pour les langues et pour la vie scolaire ? Prendre appui sur leurs attentes, leurs propositions (valorisation, remotivation) et sur les leviers hiérarchiques (IEMS, IEF...). Objectiver l'impact de ces refus (niveau des élèves, heures perdues, examens, lien APE...)

Matrice méthodologique pour l'élaboration d'un projet académique (4 pages / transmis aux IA avant le 4 novembre 2017 aux IA de la région de Dakar :

- Création d'un groupe de pilotage restreint inter-catégoriel (5 à 10 personnes) qui conduit une première phase d'élaboration du diagnostic participatif (et notamment des CAP en cours d'élaboration pour les CEM).
 - Identification de 4 à 5 thématiques fortement contextualisées et programmation d'un séminaire de développement des thématiques (objectifs plus opérationnels) qui associerait dans une démarche inclusive l'ensemble des acteurs selon leur degré d'expertise et d'implication.
 - Appui à distance de l'expert pour la 1^{ère} phase et participation comme grand témoin au séminaire qui serait programmé au cours de la prochaine mission de l'expert entre le 19 et le 23 février 2017.
 - Finalisation : créer une dynamique plus collective à partir d'une réflexion partagée (cercle de qualité) de manière à faire apparaître des leviers nouveaux afin de dépasser les blocages actuels (immobilisme).
- Problématique d'une coopération renforcée entre les acteurs des niveaux déconcentrés et les acteurs des niveaux décentralisés.
 - La loi transfère des compétences et donc des ressources au niveau des CL (commune et département),
 - Les services de l'Etat sont garants de l'équité nationale et des mesures compensatoires, et avec l'EN des pratiques pédagogiques et de la gestion des ressources humaines.
 - Les degrés de synergie entre ces deux logiques sont encore faibles ... C'est donc à l'Education nationale d'avoir une stratégie de développement de ce partenariat.

Présentation de la proposition cadre de mise en place d'une démarche de projet d'établissement

- Validation du principe d'expérimentation de la mise en projet de l'Académie de Rufisque
- Principe : création d'une dynamique collective qui implique les cadres sur une période de 3 ans
- Développement d'une phase de diagnostic partagé et outillé
- Création d'un comité de pilotage (5 à 10 personnes pour 2/3 réunions sur une période de 2 mois) et consultation des partenaires (CL et bailleurs) pour identifier 3 ou 4 thématiques qui resteront à problématiser.
- Programmation d'un séminaire sous la forme d'ateliers de partage (4 avec 15 personnes, avec 1 animateur et 1 rapporteur) qui doivent aboutir à la formulation des ambitions académiques (en y insérant la description des dispositifs de régulation/réajustement comme mesure d'atténuation des risques.
- Participation de l'expert : appui à distance pour l'élaboration du diagnostic et pour la conduite du séminaire (grand témoin + Coordination des rapporteurs en fin de séminaire)

Exemple de contenu d'un CAP à l'issue d'une phase de dialogue de gestion :

Objectif 1 : Approfondir la réflexion sur l'organisation collective de l'établissement et conduire à une formalisation des différents dispositifs et modes de fonctionnement

- Lien école/CEM (tables-bancs, bibliothèque)
- Organisation du remplacement des heures perdues (choix des disciplines, maîtrise de l'outil pour le quantum)
- Justification pédagogique des différences concernant les effectifs des classes (entonnoir, maîtrise progressive des fondamentaux)
- Gestion des salles et stratégie d'organisation par rapport aux inondations

Objectif 2 : Optimiser les moyens existants (matériels et ressources humaines) pour mener à leur terme des projets fédérateurs

- Bibliothèque (stock existant, appui collectivités et APE)
- Projet vie scolaire : posture, domaines d'action et de compétence des surveillants (éducatif et pédagogique)
- Salle de sciences (matériel existant, projet pédagogique)

Objectif 3 : Renforcer la cohérence de l'accompagnement pédagogique

- Stratégie de mise en place des remédiations (contenu, cohérence sur les niveaux, organisation, implication de toutes les disciplines dont l'anglais)
- Dispositif de révision (lien avec les cours, stratégie collective, aide méthodologique...)
- Se doter d'outils de suivi des parcours des filles et des garçons (objectivation)
- Privilégier la prévention dès le niveau 6e sur les fondamentaux et élaborer collectivement une stratégie d'accompagnement des élèves les plus faibles
- Valoriser les réussites (journée de l'excellence) et se doter d'indicateurs de suivi du parcours des élèves (orientation en lycée).

Protocole de mise en œuvre du dialogue de gestion CEM/IEF :

1. Composition des équipes et gestion calendaire (dont la prise d'information préalable selon acteurs)

- Equipe IEF : IEF, BEMG, planificateur, SG

-Equipe établissement : Chef d'établissement, Président du conseil de gestion ou son représentant, et 2 ou 3 personnes impliquées dans les actions en lien avec le projet d'établissement.

2. Organisation spatiale (en U ou carré pour permettre l'observation sans perturber les échanges) •
Propos liminaire de l'IEF : Éléments de langage (reprise point 1 pour la démarche, référence au guide pour les enjeux)

Proposition : Le dialogue de gestion est un processus d'échange et de décision . Il se conduit sur la base d'un diagnostic partagé et l'identification de quelques objectifs (3) en cohérence avec les problèmes prioritaires identifiés (problématisation) . Le contrat d'amélioration de la performance est le point d'aboutissement du dialogue. Il permet de faire émerger une culture commune d'établissement et d'engager une réflexion pour mettre en œuvre des leviers d'action. L'enjeu est d'accompagner les acteurs dans un suivi de proximité, stimulant la prise d'initiative plutôt que développant un contrôle de conformité.

3. Présentation du Chef d'établissement et partage de la parole au sein de l'équipe éducative :
éléments de contexte, diagnostic et axes prioritaires de réflexion collective...

Grille de lecture : Veiller à bien identifier les problématique fictives ... au bout du compte il n'y a pas d'obstacles... Et les domaines de compétences qui échappent aux acteurs ...

4. Emergence de problématiques significatives (reformulation et élucidation par un prolongement du questionnement par l'IEF et son équipe) : phase d'échanges

Indicateur d'efficience du dispositif :

- La manière dont l'IEF et le Chef d'établissement distribuent la parole aux collaborateurs.
- les interventions des membres de l'équipe de l'IEF qui commencent par « Il fallait... » ,
« Vous auriez-vous ... » sont à éviter !

...

5. Emergence de pseudo-problématisation (validation sans reprise)

Repère pour la conduite de la réunion : Distinguer les problématiques réellement denses sur lesquelles il est nécessaire d'investiguer davantage pour comprendre collectivement ce qui se joue, et les thématiques qui ne nécessitent qu'une prise de note :

- Peut-on poursuivre la réflexion sur
- et
- J'ai bien noté que ...

6. Co-élaboration des éléments de la contractualisation à l'initiative du Chef d'établissement (invitation à la reformulation)

Précisions conceptuelles :

1. Lever les ambiguïtés, ce que le dialogue de gestion n'est pas :

- Un temps masqué de contrôle et de reddition des comptes qui ne dit pas ce qu'il est (les acteurs avancent masqués ...),
- Un temps démagogique de recueil de plaintes transformant le dialogue en mur des lamentations, et donc dans l'attente d'une clémence divine ... ou étatique !
- Une confrontation mise en scène d'un IEF et d'un chef d'établissement qui auraient chacun constitué une équipe dans la perspective d'une simulation supportée par des jeux de rôle établis.
- Un temps de substitution au pilotage de l'établissement (ainsi les indicateurs trimestriels des résultats des élèves sont des outils de pilotage de l'établissement et pas de dialogue de gestion).

Ainsi l'entrée n'est pas le projet d'établissement, et encore moins un bilan d'étape de la mise en œuvre d'actions financées dans ce PE. Il s'agit de produire collectivement une réflexion qui engage les parties dans une projection / orientation / ambition .. cf changement.. pilotage du changement.

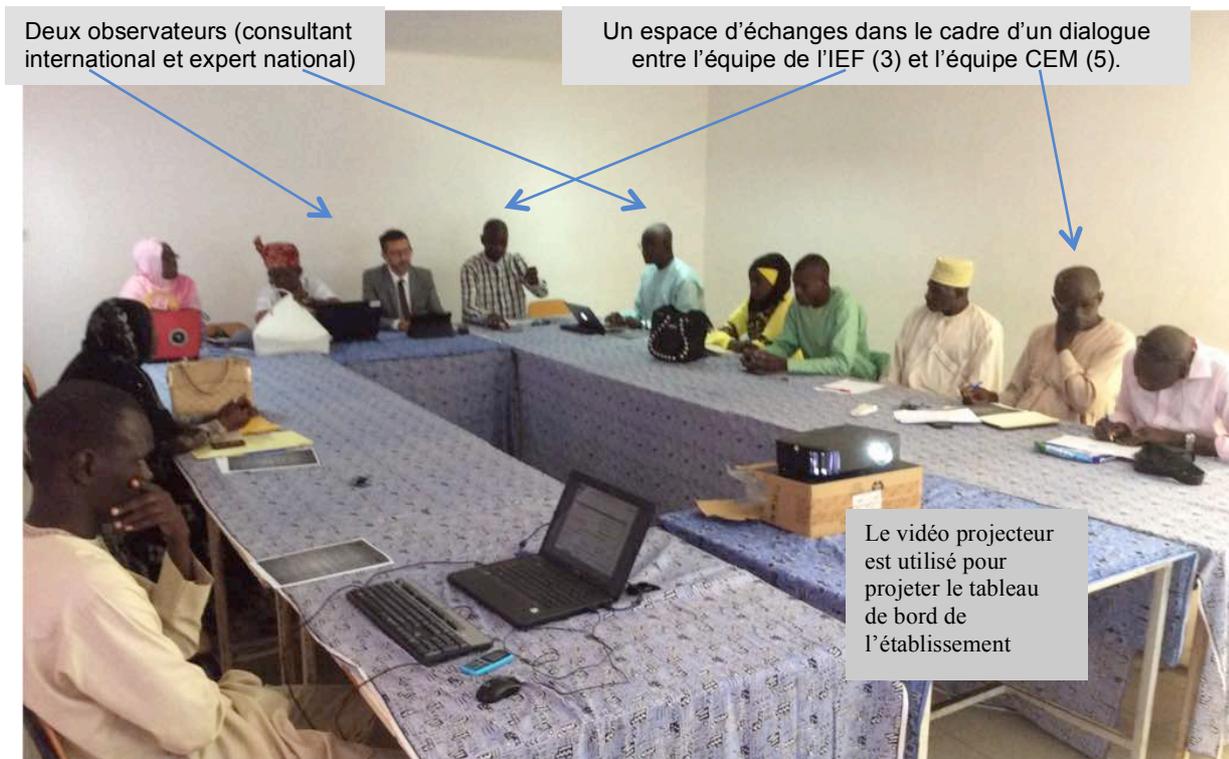
Annexe 12 :

Une séance de dialogue de gestion



Cette séquence a fait l'objet de 5 VidéoFormAction accessible sur Youtube.

Analyse de pratiques Le dialogue de gestion IEF / CEM



Deux observateurs (consultant international et expert national)

Un espace d'échanges dans le cadre d'un dialogue entre l'équipe de l'IEF (3) et l'équipe CEM (5).

Le vidéo projecteur est utilisé pour projeter le tableau de bord de l'établissement

N°GARY FAYE, THIERRY HUG et JOEL SURIG (2018)

Un exemple de note de service de l'IEF annonçant une séance de dialogue de gestion avec une équipe de direction d'un CEM.

Objet : Note conceptuelle dialogue de gestion entre l'IEF de ... et le CEM de ...

Contexte/justification

Le dialogue de gestion constitue un angle stratégique qui est en train de reconfigurer les processus et la procédure de planification décentralisée notamment avec le projet académique de ... (2018-2021).

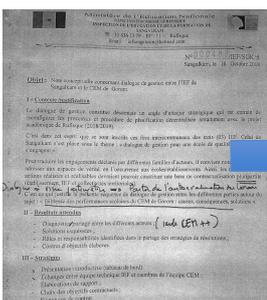
C'est dans cet esprit que se sont inscrits des fora intercommunaux au sein des trois IEF de l'Académie de Celui de ... s'est placé sous le thème « dialogue de gestion pour une école de qualité : les comités s'engagent ».

Pour traduire les engagements déclarés par différentes familles d'acteurs, il convient notamment de les adresser aux espaces de vérité, en l'occurrence aux écoles/établissements. Ainsi les traductions en actions réalistes et réalisables devraient pouvoir constituer une base de contractualisation pluri-partite (établissements, IEF et collectifs territoriaux)

C'est ce qui justifie la présente séquence de dialogue de gestion entre les différentes parties autour du sujet « faiblesses des performances scolaires du CEM de ... : causes, conséquences, solutions

...

Tous les noms ont été anonymés



Un diagnostic partagé qui s'élabore dans un premier temps à partir des indicateurs du tableau de bord de l'établissement

Intervention introductive de l'IEF :

« ... Nous allons utiliser le tableau de bord de l'établissement pour affiner les références du diagnostic... »

République du Sénégal Un peuple - Un But - Une Foi Ministère de l'Éducation nationale Inspections d'Académie de la Région de Dakar Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen dans la Région de DaKar (ADEM-DAKAR) : 2014/2018		Code : 3277752871 Académie* : RUFISQUE IEF* : ISANGALKAM Etablissement* :																																																																													
TABLEAU DE BORD ETABLISSEMENT / 2017-2018																																																																															
1. Localisation de l'établissement																																																																															
Département : Rufisque Commune : Bambilor Statut : Public	Cycle : 1er cycle Coord. X : 266278 Coord. Y : 1638750	Chef Étab. : Moustapha DIOP Tel. : 775181540 Email : moustaphadiop025@gmail.com																																																																													
2. Contexte environnemental de l'établissement																																																																															
Zone : Rural Eau courante : Non Électricité : Oui Polarisé BST : Non Toilettes : Nb box Garçons : 0 Nb box filles : 0	Nbre de SDC : 0 Nbre abris provisoires : 2 Nbre tables-bancs : 30 Projet d'établissement : Oui Financement : ADEM	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveau</th> <th>Nbre GP</th> <th>Effectif</th> <th>Taille GP</th> <th>% filles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6ème</td> <td>1</td> <td>51</td> <td>51,0</td> <td>49,02%</td> </tr> <tr> <td>5ème</td> <td>1</td> <td>50</td> <td>50,0</td> <td>50,00%</td> </tr> <tr> <td>4ème</td> <td>2</td> <td>79</td> <td>39,5</td> <td>55,70%</td> </tr> <tr> <td>3ème</td> <td>2</td> <td>57</td> <td>28,5</td> <td>54,39%</td> </tr> <tr> <td>2017-18</td> <td>6</td> <td>237</td> <td>47,8</td> <td>54,85%</td> </tr> <tr> <td>2018-19</td> <td>4</td> <td>200</td> <td>50</td> <td>55,50%</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	Nbre GP	Effectif	Taille GP	% filles	6ème	1	51	51,0	49,02%	5ème	1	50	50,0	50,00%	4ème	2	79	39,5	55,70%	3ème	2	57	28,5	54,39%	2017-18	6	237	47,8	54,85%	2018-19	4	200	50	55,50%																																										
Niveau	Nbre GP	Effectif	Taille GP	% filles																																																																											
6ème	1	51	51,0	49,02%																																																																											
5ème	1	50	50,0	50,00%																																																																											
4ème	2	79	39,5	55,70%																																																																											
3ème	2	57	28,5	54,39%																																																																											
2017-18	6	237	47,8	54,85%																																																																											
2018-19	4	200	50	55,50%																																																																											
3. Les moyens de l'établissement																																																																															
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveau</th> <th colspan="2">Maths</th> <th colspan="2">Sc.Phys</th> <th colspan="2">SVT</th> </tr> <tr> <th>Exis.</th> <th>Bes.</th> <th>Exis.</th> <th>Bes.</th> <th>Exis.</th> <th>Bes.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6ème</td> <td>30</td> <td>21</td> <td>0</td> <td>51</td> <td>0</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>5ème</td> <td>45</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4ème</td> <td>11</td> <td>68</td> <td>7</td> <td>72</td> <td>10</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>3ème</td> <td>10</td> <td>47</td> <td>7</td> <td>50</td> <td>10</td> <td>47</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>96</td> <td>141</td> <td>14</td> <td>222</td> <td>70</td> <td>167</td> </tr> </tbody> </table>	Niveau	Maths		Sc.Phys		SVT		Exis.	Bes.	Exis.	Bes.	Exis.	Bes.	6ème	30	21	0	51	0	51	5ème	45	5	0	50	50	0	4ème	11	68	7	72	10	69	3ème	10	47	7	50	10	47	Total	96	141	14	222	70	167	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">Utilisation des professeurs</th> </tr> <tr> <th>Maths</th> <th>SVT</th> <th>PC</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Heures dues</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Heures réalisées</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Taux utilisation</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Besoin en profs.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Utilisation des professeurs				Maths	SVT	PC	Total	Heures dues					Heures réalisées					Taux utilisation					Besoin en profs.					Financement : Montants en FCFA
Niveau		Maths		Sc.Phys		SVT																																																																									
	Exis.	Bes.	Exis.	Bes.	Exis.	Bes.																																																																									
6ème	30	21	0	51	0	51																																																																									
5ème	45	5	0	50	50	0																																																																									
4ème	11	68	7	72	10	69																																																																									
3ème	10	47	7	50	10	47																																																																									
Total	96	141	14	222	70	167																																																																									
	Utilisation des professeurs																																																																														
	Maths	SVT	PC	Total																																																																											
Heures dues																																																																															
Heures réalisées																																																																															
Taux utilisation																																																																															
Besoin en profs.																																																																															

Ce tableau de bord, sous la forme d'un document Excel a été renseigné par le planificateur de l'IEF à partir d'une collecte de données ...

Observation : cette séquence initiée par un IEF constitue dans le cadre de l'analyse de pratiques professionnelles un bon support pour une formation généralisée. Il est à noter que le tableau de bord a été remarquablement complété par le planificateur, ce qui permet une réelle analyse de la situation. On perçoit à cette occasion la pertinence de l'outil en cours de stabilisation ...

1^{ère} étape : L'IEF présente le tableau de bord de manière générale et le justifie par la nécessité d'objectiver les situations. On n'est pas dans la défense. Il s'agit d'une autoévaluation du CEM qui est faite aussi en wolof pour mieux impliquer le président de l'APE.



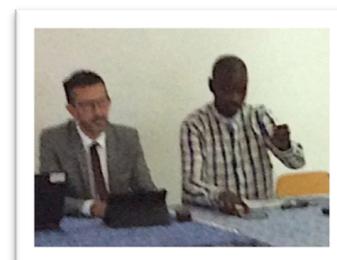
Il est précisé qu'il n'a pas été possible d'avoir des élèves, mais si un sujet qui les concerne est abordé, il est convenu que le surveillant général fera le lien avec eux.

Diagnostic réalisé par le Principal, à partir du tableau de bord projeté sur un écran

Le contexte du collège de est présenté :

- « ...Le collège est abrité par un centre polyvalent dans l'attente du nouveau collège dans le cadre du projet ADEM (AFD) avec un retard dans la livraison des nouveaux bâtiments, livraison reportée à la fin d'année scolaire... »
- « ... Il est nécessaire de pouvoir utiliser en attendant la livraison du nouveau collège d'autres salles, dont deux dans l'élémentaire proche, ce qui conduit à un problème de quantum horaire. On recherche des solutions pour les classes, notamment les 3^{ème} avec un focus sur les résultats. La configuration des salles de classe de l'élémentaire pose problème (tables bancs trop petits, avec une contrainte supplémentaire : dans les classes prêtées par l'élémentaire il ne faut pas toucher au tableau !)... »

Remarque du consultant : Les résultats décevants nécessitent un diagnostic plus précis et beaucoup d'éléments de contexte sont évoqués pêle-mêle sans toujours distinguer suffisamment les raisons et les causes, car il s'agit d'un établissement qui donne l'impression, à ce stade des échanges, de subir les événements plutôt que de chercher à les dépasser.



Recommandation du consultant accompagnant la démarche : on pourra utilement alléger le tableau de bord, en cours de stabilisation, en retirant les 3 indicateurs agrégés de contexte, de résultats et d'efficience qui n'étaient pas complétés et qui de plus n'auraient eu dans une autoévaluation aucun intérêt.

A ce stade de l'échange, il n'y a pas de lien explicite avec les indicateurs du tableau de bord qui méritent tout de même d'être questionnés car ils font apparaître quelques paradoxes dans les données à analyser.

Relances de l'IEF en faisant référence au tableau de bord :

- « ... On note le pourcentage des filles qui augmente de la 6^{ème} à la 3^{ème} (abandon des garçons ?), mais l'effectif global est très fortement à la baisse (fuite vers le privé, démographie négative, image du collège ?)... »
- « ... En 2014, augmentation très forte des effectifs (+200) et depuis perte progressive de 200 élèves (indicateurs pour objectiver le problème ?) Lien avec l'élémentaire ? ... »
- « ... 600 fascicules sont disponibles (PTF : ADEM sciences), avec des effectifs peu chargés (bon ratio et faibles résultats en sciences...mais abris provisoires et certains élèves arrivent de loin)... »
- « ... Le résultat au BEFM est très faible mais différence entre admis 5% et orientation 2^{nde} 10%, ce qui interroge sur ces flux d'élèves et leurs parcours... »

4. Les résultats de l'établissement				
Résultats au BEFM				
	2017-18		2016-17	
	Total	Filles	Total	Filles
Nbre comp.	52	29	114	60
Nbre admis	3	1	3	0
% admis	5,77%	3,45%	2,63%	0,00%
Orientation en seconde				
	2017-18		2016-17	
	Total	Filles	Total	Filles
Séries scientifiques	9,62%	10,34%	7,89%	
Séries techniques	0%	0%	0%	

Relance de l'IEF :

- « ... Faut-il questionner le système d'évaluation du contrôle continu (paradoxe avec des moyennes >10 souvent proche de 30%) mais un taux de redoublement très élevé ? ... »



Poursuite du diagnostic par le principal :

- « ... Il y a une phobie de l'échec scolaire. La valorisation du collège est nécessaire et la classe de 3ème, c'est la vitrine de l'établissement ! Nous devons prendre exemple sur un autre collège qui a redressé la situation... »
- « ... Quelles solutions sont possibles dans l'attente du nouveau Collège ?... »

2^{ème} étape : L'IEF après un premier tour de table, organise la discussion

Reprise des éléments qui ont été évoqués en proposant de les regrouper selon plusieurs thèmes (4) pour chercher des pistes d'action collective

Analyse de la démarche : La démarche proposée ici est très pertinente pour accompagner et structurer la réflexion. Reprendre les différents points évoqués, les mettre en lien. Centrer sur des thématiques communes pour arriver progressivement à des axes et des problématiques... pour finir avec des propositions d'action en conclusion

Thème 1 : Le domaine physique

La disponibilisation des tables-bancs, et des bâtiments ... en lien avec les compétences et le rôle de l'état et des partenaires (*en wolof ici pour une bonne compréhension des parents*). La question des abris provisoires depuis 5 ans est évoquée... manque d'espace spécialisé pour les sciences, l'absence d'eau courante et de toilettes ... Tout ceci constitue une contrainte forte, mais qui n'explique cependant pas tous les résultats.

Arrivée du député maire (ancien président de l'APE) qui insiste sur l'implication institutionnelle au travers du Plan Local de Développement pour l'Education (PLDE). Il demande de réunir tous les acteurs pour construire un diagnostic partagé nécessaire avant la livraison du nouveau collège en cours de construction et afin de se projeter dans l'avenir. Il se déclare prêt à s'engager pour ce collège de proximité qui doit réussir car il sera en compétition avec les écoles privées ...

	Evaluations % d'élèves aya	
	Maths	
	Total	Filles
6e	43%	48%
5e	54%	50%
4e	16%	18%
3e	31%	32%
Total	34%	37%

Thème 2 : l'environnement pédagogique

Quel est l'apport des fascicules et manuels ?

- « ... Lorsqu'on observe les moyennes en maths on passe de 34% à 57% ... en français on ne voit pas bien, un audit pédagogique serait-il nécessaire ? ... »
- « ... Il y a en effet un paradoxe entre la disponibilité des manuels et les résultats scolaires ... Par ailleurs, le taux d'utilisation des professeurs n'est pas renseigné dans le tableau de bord (importance des indicateurs d'efficacité non renseigné à part le redoublement des élèves)... »

Comment expliquer la baisse des effectifs ?

L'objectivation est nécessaire dès lors qu'on ne comprend pas quelque chose. Il faut alors ne pas hésiter à pointer les incompréhensions.

- « ... Pourquoi certains élèves quittent le collège et abandonnent-ils ensuite leur parcours scolaire ? Pour trouver des solutions, il faut comprendre Le taux de réussite au BEFM est un indicateur important mais c'est un indicateur de poursuite potentielle du parcours... »

On note ici la prise de parole en wolof du président de l'APE qui met en relation la baisse des effectifs et celle des résultats avec le départ de certains élèves vers l'école coranique (DAR).



Thème 3 : la santé et la nutrition (hors tableau de bord)

- « ... Besoins des jeunes filles (pas de toilettes) et problème pour le corps professoral surtout féminin... »
- Précarité de certains élèves avec des besoins alimentaires en lien avec les petits déjeuners (problématique déjà évoquée lors du forum).

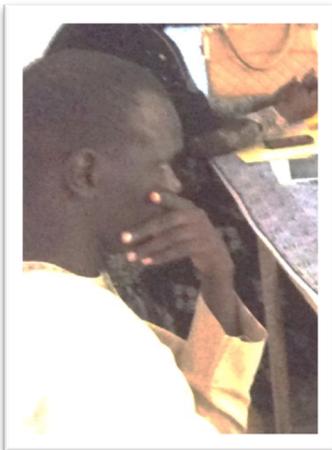
Thème 4 : la dynamique interne et les instances

- « ... Le Comité de Gestion : Quel est son rythme de vie ? Il n'y a pas eu d'AG de rentrée... »
- Or l'importance de mobiliser les acteurs est soulignée ... « ... Il faut les impliquer dans le nouveau projet...il faut valoriser les locaux... »
- Il reste à préciser les modalités concrètes d'organisation de ces instances... et les faire vivre ...

Cette phase du dialogue se termine avec une synthèse globale proposée par l'IEF :

« ... La réflexion doit se poursuivre pour définir des objectifs en prenant appui sur les opportunités. Comment passer du subir à l'agir pour reprendre le contrôle... »

3^{ème} étape : Elargissement des échanges entre les acteurs



Intervention du planificateur de l'IEF :

Il souligne l'appropriation très récente du tableau de bord, et note qu'il manque des indicateurs pour mieux comprendre la situation de l'établissement.

Il se questionne sur les surveillants :

- Quel nombre ? Leurs rôles ?
- et quelle implication de l'équipe pédagogique dans l'administration et dans l'éducatif (au-delà du scolaire ...)

Réponse du Principal :

- « ...C'est le surveillant General qui gère cela avec des difficultés à utiliser l'application... »
- « ... Les enseignants ne sont pas impliqués dans le management global de l'établissement ... »

La parole est donnée aux enseignants et aux personnels par l'IEF :

Le professeur de français

- Coordonnatrice de la cellule français : « ... Bonne implication dans le travail des équipes pédagogiques, avec le respect de l'emploi du temps et l'accompagnement des élèves effectivement mis en œuvre... »
- « ...Le suivi de l'absentéisme des élèves est un problème... ainsi que la précarité avec notamment un problème accru de transport. Nécessite d'un engagement plus collectif... »

Le professeur de SVT « ... J'ai peu de temps ...mais je suis attentif au suivi des filles ... »

- Problème de nomination tardive en octobre de certains professeurs,
- « ... Des élèves nouveaux arrivent en décembre alors qu'ils étaient jusque-là dans les champs... sur 9 mois de cours certains ne sont présents 3 mois ... »
- « ... Les progressions harmonisées sont organisées de façon positive, mais des retards apparaissent en avril... »
- « ...Il y a un problème de la vie scolaire.... et de suivi. Il manque deux salles alors parfois les élèves repartent chez eux. Il y a des solutions possibles avec l'élémentaire, mais les salles sont fermées ou bien on ne peut pas écrire sur le tableau... »
- « ...Il faudrait programmer les cours de renforcement plus tôt dans l'année ... et revoir les EDT car 8h/10h puis 15h/19h c'est trop contraignant pour les élèves et les familles.... ce qui génère un fort absentéisme et même parfois il n'y a que 3 élèves qui reviennent l'après-midi... »

Le surveillant général (affecté dans l'établissement depuis 2011... Il vient de l'élémentaire)

- « ... Les surveillants sont très fatigués... tout le monde fait tout... tous dans la même salle... on finit par ne plus savoir qui fait quoi ! ... »
- « ... Le principal a fait le lien avec l'école élémentaire voisine ... mais avec assez peu d'effets... »
Comment améliorer ce lien avec l'élémentaire ? (Convention possible pour prêter des salles et faire profiter du nouveau collège ensuite pour les sciences ... piste à suivre « gagnant/gagnant »...)

4^{ème} étape : Choix des objectifs contractuels

L'IEF reprend la parole pour proposer des axes et fait reformuler à chaque étape afin de s'assurer de la compréhension et de l'appropriation de sa proposition.

Axe 1 : Optimisation des locaux dans l'attente du nouveau collège

- « ...Période transitoire, taux utilisation des prof, modification et adaptation de l'EDT, lien avec l'élémentaire (si on ne peut pas toucher au tableau, alors on peut trouver des tableaux mobiles ...)
accueil au foyer des jeunes, le centre polyvalent... »

Faire d'une contrainte une force (par exemple la liaison avec l'élémentaire)



Axe 2 : Améliorer les performances scolaires

Leviers d'action ?

- « ... Cours de soutien, EDT, renforcement des Phares... (lien avec le CC);
- *Efficiéce des fascicules... niveau d'appropriation des enseignants et des élèves. Utilisation réelle et efficiente, suivi de l'encadrement, mobilisation des IEMS, pb en maths par rapport à la langue (rôle cellule mixte), nécessité d'un dialogue de gestion pédagogique entre sciences et français... »*

Constat collectif qu'il y a déjà des choses faites mais cela manque de cadre et de dynamique collective

Proposition d'un axe 3 formulé dans un premier temps ainsi :

Axe 3 : Renforcer l'engagement des collectivités et des autorités administratives

Point de vigilance avec l'intervention de l'expert international lors de la synthèse.

« ...On ne peut imposer cet engagement aux collectivités... il faut plutôt penser la valorisation du projet du nouveau collège (PE) avec un projet vie scolaire renforcé, et les points de vigilance suivants ... »

- Le budget de contribution des familles
- La gestion des absences des élèves (identifier les causes comme avec la gestion des emplois du temps car il y a un fort besoin d'indicateurs).
- Un observatoire contre la déperdition scolaire (indicateurs absents, parcours des filles, devenir des élèves...) en faisant vivre les instances, CG, partenaires, APE..., forum... etc ...



L'axe 3 est reformulé ainsi :

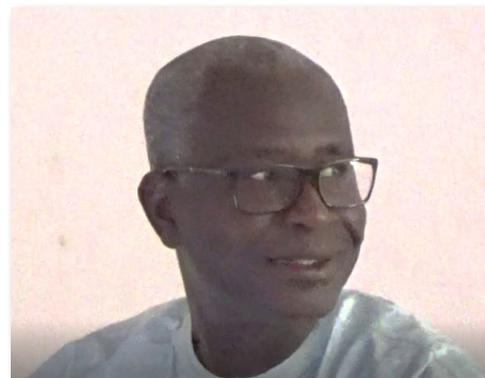
Axe 3 : Elaborer le nouveau Projet d'Etablissement du collège en mobilisant les instances, les enseignants et les partenaires

Des précisions sont apportées :

L'IEF : Il y aura un compte rendu de cette réunion. Pour l'élaboration du contrat de performance, le CEM doit identifier des actions accompagnées de cibles (indicateurs).

Le BMG de l'IEF compare la situation du collège avec le collège d'à côté et parle d'effet établissement.

Point de vigilance : Certaines interventions peuvent apparaître par les acteurs comme un jugement... ce qui déclenche alors la crispation de certains ... Ce moment peut sembler difficile notamment pour le chef d'établissement. Aussi faut-il éviter de cibler les responsabilités personnelles dans ce contexte participatif. Pour les questions de leadership notamment du chef d'établissement, cela relève éventuellement d'une « **lettre de mission** » dont on peut définir le contour (voir en annexe) mais pas de la contractualisation. Il faut rester sur une approche plus holistique et moins personnalisée pour que chacun et tous se mobilisent ... dans une dynamique collective et de responsabilisation de chacun.



Des solutions concrètes sont amorcées après ces premiers échanges :

- Mobilisation prioritaire du surveillant général pour la gestion administrative et le développement du numérique pour les indicateurs,
- Proposition de l'IEF de doter l'établissement de 2 ordinateurs pour avoir les indicateurs en temps réel.

L'expert propose que cela soit l'axe 4.

Axe 4 : mise à jour des indicateurs du tableau de bord et de suivi des élèves

- Gestion administrative, devenir des élèves, vie scolaire, précarité des élèves et des familles...
- Objectivation des situations évoquées dans les 3 axes du contrat
 - Perte d'effectif élèves,
 - Absentéisme des élèves,
 - Utilisation des fascicules,
 - Quantum horaire ...

Appréciation des participants :

Cette séance met en évidence beaucoup d'idées fortes et leur formalisation est en bonne voie. C'est ainsi la prise de conscience que l'éducation c'est aussi une affaire communautaire. Il s'agit de mettre **tous les acteurs devant leurs responsabilités**. Dans ce contexte de dialogue de gestion les IEF et les IA ont des actions plus lisibles (PA, phares, dialogue...)

5^{ème} étape : Retour explicatif sur les 4 axes identifiés pour l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages du CEM, et la poursuite de la réflexion à conduire de manière à obtenir une déclinaison d'actions et de cibles à atteindre pour chacun des 4 axes.

- **Axe 1 : Optimiser les locaux dans l'attente du nouveau collège**
- **Axe 2 : Améliorer les performances scolaires**
- **Axe 3 : Elaborer le nouveau Projet d'Etablissement du collège en mobilisant les instances, les enseignants et les partenaires**
- **Axe 4 : Mettre à jour des indicateurs du tableau de bord et de suivi des élèves**

Réflexion générale sur la capitalisation de la mise en œuvre du dialogue de gestion par les IEF d'une académie

Liste des 6 thèmes abordés dans le cadre de cette séance de dialogue de gestion plus ou moins en lien avec les indicateurs du tableau de bord :

- *Le domaine physique : mobilier, immobilier, matériel...*,
- *L'environnement pédagogique : fascicules et manuels, taux d'utilisation des professeurs, variation des effectifs des élèves...*,
- *La santé et la nutrition : toilettes dans l'établissement, besoins alimentaires satisfaits...*
- *La dynamique interne et les instances → lister les instances : leur rôle, leurs actions...*
- *Les enseignants et le personnel : nombre suffisant, horaires, formation...*
- *Le domaine administratif : gestion administrative informatisée, emplois du temps, personnel → nombre suffisant, horaires...*

Cela pourrait être utile de recentrer les débats en utilisant une grille des thèmes à construire au fur et à mesure du développement du dialogue de gestion réalisé par les IEF d'une académie, puis de relier un problème (dans un thème) à sa cause (dans un ou plusieurs autres thèmes) à l'aide d'un tableau de ce type :

Thématiques issues des séances de dialogue de gestion		
Thématiques	Exemple de contraintes	Exemple de solutions
Le domaine physique	Le manque de salles de classe et le voisinage de l'école élémentaire	Collaboration renforcée avec le primaire Collaboration renforcée avec le maire pour solution alternative
L'environnement pédagogique	<i>A préciser</i>	<i>A préciser</i>
La santé et/ou la nutrition	Les toilettes de filles	Collaboration renforcée avec l'environnement associatif
La dynamique interne de l'établissement	<i>A préciser</i>	<i>A préciser</i>
Les enseignants	<i>A préciser</i>	<i>A préciser</i>
Le personnel de surveillance	Elaboration des indicateurs de suivi des orientations	Définir qui réalise quelle(s) enquête(s) en lien avec les problématiques soulevées
La gestion administrative		
Les emplois du temps	Les amplitudes horaires qui occasionnent des absences d'élèves (ils ne reviennent pas l'après-midi)	Journée continue différenciée selon le niveau des cours en réduisant l'amplitude de la semaine dans le cadre du projet d'établissement à titre expérimental
La coopération élémentaire/moyen	Collège non encore livré	Proposition de coopération élémentaire/moyen pour l'utilisation de la salle informatique et des salles sciences
Etc ...		

