



République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi
MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN SECONDAIRE GENERAL

**GUIDE DE
MOBILISATION DES COMMUNAUTES AUTOUR DU PE**

AVEC L'APPUI DE L'AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT (AFD)

DANS LE CADRE DU PROJET EDUFORM/APSE 2



OCTOBRE 2012

EQUIPE DE REDACTION

Mame Ibra BA	Inspecteur de l'enseignement élémentaire,DEE/MEN
Mouhamadou B. DIALLO	Inspecteur de l'enseignement élémentaire, IA Dakar
Alphonse DIONE	Inspecteur Vie scolaire, Chef du BureauDEMSG, MEN
Cheikh DIONE	Inspecteur d'académie adjoint de Fatick, IA de Fatick
Lamine SARR	Agent à l'Inspection interne, MEN
Amadou Tidiane SOW	Inspecteur départemental de l'éducation nationale Parcelles Assainies
Ibrahima THIAM	Inspecteur Vie scolaire, Chef de la Division Etablissements & vie scolaire, DEMSG, MEN
Penda Bâ WANE	Inspectrice Vie Scolaire Académie de Dakar

PREFACE

Initiatives développées suite aux recommandations des Etats Généraux de l'Education et de la Formation de 1981, les projets d'école/établissements ont subi progressivement un réajustement majeur les faisant quitter définitivement de la logique productiviste d'alors vers des visées essentiellement pédagogiques.

Dans cette foulée, le projet d'école/établissement est devenu un des leviers du management de la qualité des enseignements/apprentissages.

Dans le cadre du PDEF, instrument de mise en œuvre de la politique d'éducation et de formation, des options stratégiques ont été retenues pour la rénovation du système éducatif durant la dernière décennie.

S'inscrivant dans le processus de déconcentration et de décentralisation pour davantage d'autonomie des écoles et établissements, le Ministère de l'Education nationale fait du projet d'école/établissement, l'instrument de mise en œuvre de la politique éducative nationale à la base. Dans cette optique, il rapproche l'école de la société à travers la démarche participative du directeur d'école et du chef d'établissement se doit d'impliquer l'ensemble des membres de la communauté éducative dans une gestion de proximité.

En effet, les objectifs poursuivis à travers le projet d'école/établissement peuvent se résumer comme suit :

- établir une relation « d'échanges et de négociations entre les autorités nationales, académiques et scolaires et les acteurs de la communauté éducative e pour améliorer le fonctionnement de l'école/établissement ;
- susciter plus d'initiatives, d'innovations qui renforcent la participation des enseignants et la recherche de solutions adaptées par les acteurs ;
- faire des élèves de véritables acteurs de l'amélioration notable de leurs propres performances ;
- impliquer les communautés et les collectivités locales dans la gestion de l'école et de l'établissement ;
- évaluer les résultats du fonctionnement de l'école/établissement et de rendre compte des moyens utilisés corrélés aux performances scolaires ;

Capitalisant toutes les expériences développées depuis 1990, le projet d'école/établissement, a été conçu dans le contexte du PDEF comme un cadre fédérateur permettant d'orienter et de mettre en synergie l'ensemble des interventions à l'école tout en améliorant la qualité des apprentissages et la vie aux études.

Le bilan de la mise en œuvre des projets d'école/établissement exécutés révèle de nombreux insuffisances et dysfonctionnements, notamment pour ce qui concerne sa pertinence et son efficacité pédagogique. Dans la plupart des cas, le projet d'école/établissement semble être conçu uniquement comme un moyen permettant à l'école de disposer de ressources

financières et matérielles, dont l'utilisation est sans liens définis avec les apprentissages des élèves. Les manuels achetés, les CDI/bibliothèques mises en place, les ordinateurs acquis ne semblent encore avoir aucune incidence notable sur les processus et les procédures d'enseignement et d'apprentissages dans les écoles. Il n'existe pas de dispositif pédagogique articulé au projet d'école. En dehors des activités pratiques (jardinage, jeux collectifs, hygiène et entretien ...), il est difficile de voir la participation des élèves et des communautés dans l'exécution du projet.

Face à ces limites objectives, il y a lieu d'appuyer à la mobilisation des acteurs autour des projets d'école et projets d'établissement pour une démarche renouvelée en vue de corriger la faible appropriation par les acteurs à la base des outils mis à disposition (manuel de procédures et guides).

Sommaire

EQUIPE DE REDACTION	2
PREFACE	3
SIGLES ET ABBREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
PREMIERE PARTIE :	12
ETAT DES LIEUX DES EXPERIENCES DE MOBILISATION COMMUNAUTAIRE	12
1. AU NIVEAU INSTITUTIONNEL : IMPULSION PAR LA MISE EN PLACE D'UN CADRE PROPICE A LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE.....	13
2. LES INITIATIVES DES PARTENAIRES ET LEÇONS APPRISES	16
2.1. L'expérience de la JICA avec le projet d'amélioration de l'environnement scolaire (PAES): le plan d'action volontariste (PAV).....	16
2.2. L'expérience du projet d'appui au pilotage du système éducatif (APSE).....	18
- Le renforcement de capacités des acteurs à faciliter leur participation à travers tout le processus de mise en œuvre des activités ;	19
2.3. Les expériences des projets USAID	20
2.3.1. L'expérience de USAID/PAEM.....	20
2.3.2. L'expérience du projet USAID/EDB	22
2.3.3. L'expérience du projet USAID/EPQ.....	24
2.4. L'expérience de Plan Sénégal : « learning without fear » (apprendre sans peur)	25
2.5. L'expérience du PAEF en matière de mobilisation communautaire	27
2.6. Pourquoi l'absence d'une adhésion populaire à la mobilisation communautaire en faveur de l'école ?	28
DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE, OUTILS ET SUPPORTS DE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE	30
Etape 1 : Préparation de la mobilisation communautaire	31
Etape 2 : Sensibilisation de la communauté	31
Exemple 1: Organisation d'une caravane	31
Exemple 2 : le plaidoyer	33
Etape 3 : Le diagnostic participatif.....	40
Exemple 1 : l'arbre à problèmes.....	40
Doc 3 : Tableau des priorités.....	43
Doc4 : plan d'action pour la réalisation des engagements	44
Exemple 3 : l'autoévaluation du collègue	47
Comment organiser un forum sur les performances scolaires.....	53

Etape 4 : mise en œuvre et suivi des activités	58
Doc 11 : Modèle de canevas de rapport état d'avancement des activités.....	59
Doc12 :Etat d'exécution financière des activités	61
Doc 13 : Canevas de rapport bilan annuel des activités	62
L'évaluation participative.....	64
Techniques d'animation.....	67
Doc 14 : Tableau récapitulatif de la démarche de mobilisation communautaire	69
RECOMMANDATIONS	70
3.1. En direction du Ministère de l'Education Nationale	71
3.2. En direction des collectivités locales.....	71
3.3. En direction des IA et IDEN	71
3.4. En direction des directeurs d'école et chefs d'établissement	72
3.5. En direction des acteurs de la communauté éducative	72
3.6. En direction des partenaires.....	72
REFERENCES	73

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AEC	: Autoévaluation du collège
AG	: Assemblée générale
APE	: Association des parents d'élèves
APSE	: Projet d'Appui au Pilotage du Système Educatif
ASC	: Association sportive et culturelle
CAAC	: Comité académie d'agrément et de conseil
CCC	: Communication pour un changement de comportement
CCIEF	: Cadre de coordination des interventions pour l'éducation des filles
CDCS	: Comité Départemental de Coordination et de Suivi
CEM	: Collège d'enseignement moyen
CGE	: Conseil de gestion d'école/d'établissement
CLEF	: Comité Local d'Education et de Formation
CR	: Conseil rural
CRCS	: Comité Régional de Coordination et de Suivi
DEMSG	: Direction de l'enseignement moyen secondaire général
GMO	: Groupe de mise en œuvre
GPF	: Groupement de promotion féminine
IA	: Inspection d'académie
JICA	: Agence japonaise de coopération internationale
OCB	: Organisation communautaire de base
ONG	: Organisation non gouvernementale
OSC	: Organisation de la société civile
PAES	: Projet d'amélioration de l'environnement scolaire
PAEF	: Projet d'Appui à l'Education des Filles
PAQ	: Plan d'amélioration de la qualité
PAV	: Plan d'action volontariste

PCR	: Président du conseil rural
PDDE	: Plan départemental de développement de l'éducation
PDEF	: Programme décennal de l'éducation et de la formation
PE	: Projet d'établissement
PLDE	: Plan local de développement de l'éducation
PRDE	: Plan régional de développement de l'éducation
PTF	: Partenaires techniques et financiers
SCOFI	: Scolarisation des filles
USAID/EDB	: USAID/Education de Base
USAID/EPQ	: USAID/Education Priorité Qualité
USAID/PAEM	: USAID/Programme d'Appui à l'Enseignement moyen
VAD	: Visite à domicile

INTRODUCTION

La crise économique et financière mondiale née du premier choc pétrolier des années 70 consacre la concurrence entre les organisations du service public et le secteur privé. En Afrique, au Sénégal en particulier, la crise s'est traduite au cours des années 80 par la mise sur pied de politiques d'ajustement structurel marquées par le désengagement de l'Etat. Ainsi, dans bien des secteurs (agriculture, industrie, éducation, etc.), l'interventionnisme étatique cède progressivement le pas aux privatisations et à la responsabilisation des populations. Au milieu des années 90, cette responsabilisation s'est accentuée avec l'approfondissement de la déconcentration/décentralisation dans le cadre de la régionalisation, synonyme de transfert d'importantes compétences aux collectivités locales. Par la loi n°96-07 du 22 Mars 1996, des compétences dans le domaine de l'Education sont dévolues aux régions, communes et communautés rurales pour une prise en main des populations à la base de leur propre destin. Cette politique de l'Etat coïncide avec des engagements forts souscrits en matière d'Education : Education pour Tous en l'an 2000 à Jomtien, scolarisation obligatoire de 10 ans avec la loi d'orientation 91-22 du 16 Février 1991 modifiée et complétée par la loi 2004-37 du 3 décembre 2004. Cette option de démocratisation de l'offre éducative requiert la mobilisation, à tous les niveaux, d'immenses ressources, tant humaines que budgétaires. Naturellement, aux côtés de l'Etat, le concours d'autres bailleurs dont les communautés bénéficiaires devient une nécessité.

Le Programme décennal de l'Education et de la Formation (PDEF), cadre d'opérationnalisation de la politique éducative définie dans la loi d'orientation peut être considéré comme un instrument de mise en œuvre de la politique de régionalisation. En effet, articulé entre autres autour de la libéralisation et de la diversification de l'offre éducative, d'un partenariat efficace, il repose sur un renforcement de la décentralisation, de la déconcentration de la gestion de l'éducation. Pour une meilleure prise en charge des besoins de la base, l'Etat renforce la dévolution du pouvoir du centre vers le niveau local autour des inspections et des établissements scolaires dans une perspective d'autonomisation et de responsabilisation accrues.

En somme, des années 70 aux années 2000, l'image d'un Etat providentiel, omniprésent, omniscient et omnipotent en matière d'Education s'est considérablement érodée au profit d'une responsabilisation accrue des communautés. Dès lors, l'inefficacité du centralisme étatique pour résoudre harmonieusement les préoccupations sociales, économiques et culturelles de la base est mise à nu. Il en résulte une reconnaissance graduelle du local comme

entité territoriale plus ou moins souveraine. Cela pose la problématique de la nécessaire rénovation des modes de gestion des systèmes éducatifs et de leur unité de base, les établissements scolaires. La centralisation excessive qui aurait entraîné une gestion défectueuse est reconnue comme une des limites de l'éducation. La répartition des pouvoirs et des responsabilités entre administrations centrales et locales s'impose et s'installe. Le modèle de gestion décentralisée qui permet d'identifier et de reconnaître dans les faits, les rôles et les compétences des différents partenaires, est de nos jours préconisé comme solution pour améliorer la qualité des systèmes éducatifs. Par cette implication et la responsabilisation des divers acteurs, la dynamique partenariale permet une appropriation de l'école par chacun des partenaires. Dans un tel système éducatif, le partage des compétences entraîne naturellement une répartition des charges.

Ainsi, les communautés locales, les municipalités, les entités régionales et les partenaires économiques et financiers, la société civile ou même certaines individualités devraient être amenés à fournir des ressources et à s'impliquer dans les projets d'école, en fonction de leurs pouvoirs et de leurs responsabilités. Cette mobilisation de la communauté constitue de nos jours une tendance forte de la gestion des systèmes éducatifs. Même si une évaluation de l'impact réel des expériences de la mobilisation communautaire dans les performances scolaires à l'échelle nationale n'est pas encore réalisée, il convient tout de même de relever l'existence de bonnes pratiques qui méritent d'être vulgarisées. Cette vulgarisation est d'autant plus opportune que l'efficacité des projets d'école/établissement est, à tort ou à raison, remise en question par nombre d'acteurs ayant constaté le manque d'adhésion ou de mobilisation de la communauté. La rénovation des projets d'école/établissement par la stratégie de mobilisation communautaire peut d'une manière certaine contribuer significativement au développement de l'école grâce à la mise à disposition de diverses ressources. C'est tout l'intérêt à promouvoir la mobilisation communautaire, c'est-à-dire l'approche réfléchie, pluraliste et participative consistant à reconnaître et à respecter les capacités des communautés des organisations locales, des leaders de la communauté, des groupes communautaires et des individus à prendre en charge leurs propres problèmes pour la réalisation d'un but commun.

Toutefois, tous les acteurs et partenaires de l'école, en première ligne desquels les chefs d'établissement et les collectivités locales ne disposent pas nécessairement des outils adéquats pour impulser et entretenir une mobilisation communautaire autour de l'école. Ce document se veut une réponse à ce besoin.

Il s'articule, dans un premier temps, autour d'une analyse des expériences en matière de mobilisation communautaire. Il s'agit ici d'un état des lieux (non exhaustif) d'exemples de pratiques de mobilisation communautaire initiées ça et là, soit par l'institution ministérielle, soit par les partenaires techniques et financier assorti de leçons apprises.

Dans un deuxième temps, des outils élaborés ou améliorés et pouvant servir de supports efficaces aux acteurs engagés dans la mobilisation communautaire sont proposés, de même qu'un répertoire de thèmes de mobilisation communautaire autour de l'école ainsi qu'une série de recommandations à l'endroit des acteurs et partenaires : niveau central, collectivités locales, académies, Inspections, établissements.

**PREMIERE PARTIE :
ETAT DES LIEUX
DES EXPERIENCES
DE MOBILISATION
COMMUNAUTAIRE**

1. AU NIVEAU INSTITUTIONNEL : IMPULSION PAR LA MISE EN PLACE D'UN CADRE PROPICE A LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

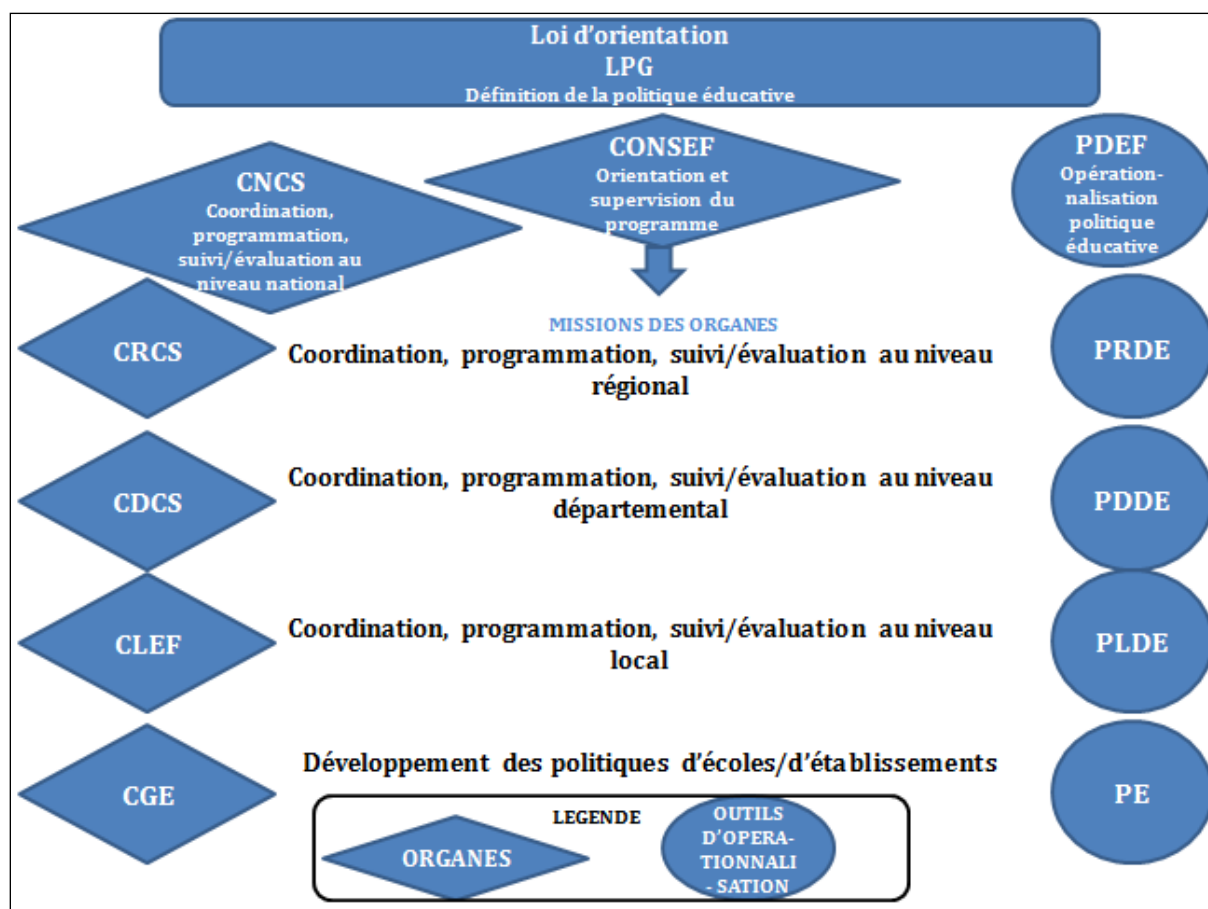
L'intérêt de la mobilisation communautaire en faveur de l'école n'a point échappé à l'Etat du Sénégal. Même du temps de l'Etat centralisateur marqué par le dirigisme, l'on pouvait relever une timide volonté d'impliquer les communautés dans le fonctionnement du système éducatif comme en atteste la mise en place des Association de Parents d'élèves.

L'avènement de la politique de déconcentration/décentralisation (Loi 96-07 portant transfert de compétences aux collectivités locales, décret 93-789 du 25 juin 1993 portant création des IA et des IDEN) oblige les décideurs à impliquer et responsabiliser davantage les autorités déconcentrées ainsi que les populations et les collectivités locales, dans la gestion de différents secteurs (transfert de certaines compétences dont l'Education).

Bien plus, les engagements du Sénégal pour une éducation de qualité pour tous les citoyens (EPT) à la suite des rencontres de Jomtien (1990) de Dakar (2000), l'Etat met en place le PDEF, cadre d'opérationnalisation de la politique éducative.

Le PDEF accorde de larges prérogatives tant du point de vue de la planification que du financement aux communautés. Avec le PDEF, tout est fait pour que les populations se mobilisent autour de leur école, car ce programme promeut la planification décentralisée, participative, ascendante, contractualisée et partenariale. Le décret 2002-652 du 2 juillet 2002 portant organes de gestion du PDEF est on ne peut plus explicite quant aux initiatives de l'institution en matière de responsabilisation des communautés.

SCHEMA D'OPERATIONNALISATION DE LA POLITIQUE EDUCATIVE



En plus du dispositif du cadre d'opérationnalisation de la politique éducative, qui aménage une large place à la mobilisation citoyenne en faveur de l'école, les autorités en charge de l'Education ont développé des initiatives pour favoriser une participation citoyenne afin de concrétiser le slogan « **Pour une école de la communauté** ». La création des établissements de proximité est faite pour favoriser une large participation et une implication des acteurs et partenaires dans le but d'améliorer la qualité des apprentissages et la gestion transparente du système éducatif.

Mieux, la mise en projet des établissements à travers les projets d'école/établissement (PE) est aujourd'hui rendu obligatoire. Le PE, qui met en relation acteurs et partenaires de l'école (parents, élèves, enseignants, collectivités locales, OSC, OCB, administration locale, mécènes, etc.) est le symbole de la synergie autour l'école. Il constitue un excellent prétexte pour fédérer les énergies et les compétences au service d'une école performante, une belle opportunité de communication et de mobilisation communautaire autour de l'école.

Il convient également de noter les initiatives de la DEMSG dans le processus de création de collège de proximité et de construction de collèges dans le cadre du « Matching ».

Pour la création des collèges de proximité, la DEMSG exige la tenue d'une assemblée générale assortie d'un procès verbal avec la liste des participants. Cette assemblée générale dirigée par un élu local (maire, chef de village, chef de quartier, PCRu, etc.) doit être assortie d'engagements de la communauté pour la bonne marche du futur collège. Ces engagements peuvent concerner la mise à disposition d'un terrain (par délibération), la construction de salle de classes, etc.

Quant au Matching, programme de construction de collèges par le gouvernement du Sénégal sur fonds propres, puis remboursement au double par le gouvernement américain, c'est également une excellente occasion pour la DEMSG de faire de la mobilisation communautaire avec des prises d'engagements de la part de la communauté pour la bonne marche de l'école. En amont, le terrain abritant le collège à construire est mis à disposition par la communauté par délibération de la collectivité. Après la construction, la cérémonie d'inauguration est également l'occasion de prise d'engagements par les populations.

Leçons apprises

L'institution ministérielle, par le biais de la loi d'orientation, de la lettre de politique générale a défini les orientations majeures de la politique éducative axée sur l'approche participative et la responsabilisation des communautés. Mieux, avec le PDEF et ses organes, elle a mis en place le cadre opératoire propice à la mobilisation communautaire. En outre, elle initie des actions de mobilisation communautaire autour des établissements, même s'il faut relever le manque de formation des principaux acteurs en mobilisation communautaire.

2. LES INITIATIVES DES PARTENAIRES ET LEÇONS APPRISES

2.1. L'expérience de la JICA avec le projet d'amélioration de l'environnement scolaire (PAES): le plan d'action volontariste (PAV)

Le PAES expérimenté dans les régions de Louga, Fatick et Kaffrine s'inscrit dans une dynamique de mise en œuvre par la communauté éducative, d'une politique pérenne et volontariste de prise en charge et de résolution des problèmes du système éducatif à la base conformément au décret 2002- 652 du 02 juillet 2002.

Son originalité repose sur l'approche participative et communautaire, qui fait du Comité de Gestion d'Ecole (CGE), l'instance principale de la mise en œuvre des solutions envisagées pour le développement de l'école.

Activités menées

- ❖ Mise en place démocratique du CGE ;

Le PAES accorde une importance capitale à la procédure de mise en place démocratique du CGE avec la participation effective de toute la communauté villageoise ou du quartier : collectivités locales, associations villageoises de développement, APE, AME, groupements de promotion féminine, associations sportives et culturelles des villages et des quartiers, les ONG locales.

- ❖ Elaboration et exécution du plan d'action volontariste ;

Pour être efficace, la participation de la communauté doit être organisée et encadrée. A cet effet, il s'agit de former les membres de CGE et de mettre à leur disposition des outils appropriés. A travers le Plan d'Action Volontariste (PAV), le CGE dispose d'un outil opérationnel de travail et de pilotage, pour l'accomplissement de ses missions en termes d'actions à réaliser pour le développement qualitatif de l'école.

Des rencontres périodiques (AG de validation du PAV, de partage du rapport bilan à mi-parcours et du rapport bilan annuel) de partage et d'échanges sur l'état d'avancement technique et financier du Plan d'Action Volontariste (PAV) et le fonctionnement du CGE sont organisées avec la participation de la communauté.

Leçons apprises

La mobilisation communautaire dépend en grande partie de la composition et de la fonctionnalité du CGE. Son élargissement à l'ensemble des composantes de la communauté (ASC, GPF, OSC...) est plus que nécessaire. La désignation des représentants doit se faire par vote avec bulletins secret, avec un cahier de charges pour chaque poste.

Les membres, qui ont accepté de s'engager à travailler pour le CGE, élaborent un plan d'action volontariste, suite à un diagnostic et une priorisation des problèmes. La réalisation des actions ciblées dépend prioritairement des ressources endogènes et de l'intervention des bailleurs de fonds ou de l'Etat. Ce sont des engagements que toute la communauté prend.

Quand les populations sont sensibilisées, informées et formées, elles participent mieux et c'est tout l'environnement scolaire qui s'en trouve amélioré.

- Une amélioration de l'accès et de la qualité a été notée dans la plupart des écoles des régions pilotes depuis le démarrage du projet. Le bon fonctionnement des CGE avec la participation communautaire a permis une contribution significative des populations en complétant les efforts de l'Etat.
- L'Approche PAES a réussi à encourager la volonté des populations à contribuer à améliorer l'éducation de leurs enfants de façon autonome et continue;
- Le CGE est un cadre qui facilite la mobilisation des ressources disponibles au sein des communautés pour améliorer l'environnement scolaire;
- La participation communautaire permet à l'école d'obtenir des ressources financières additionnelles pour la réalisation de ses activités ;
- L'implication effective de la communauté favorise l'application des principes et des procédures de transparence et de reddition de compte en matière de gestion scolaire;

2.2. L'expérience du projet d'appui au pilotage du système éducatif (APSE)

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités du Projet d'Appui au Pilotage du Système Educatif (APSE), les IA de Diourbel et de Louga ont eu à dérouler des activités relatives aux projets d'école et d'établissement. Dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets d'école/d'établissement, APSE a eu à développer des stratégies de mobilisation communautaire pour susciter une meilleure adhésion des acteurs en les impliquant tout au long du processus.

Activités menées

❖ Formation des acteurs

Les membres du CGE et /ou du Conseil de gestion sont impliqués dans les sessions de formation notamment le bureau du CGE (Président, Secrétaire et trésorier) ou du comité de pilotage pour leur participation active à la conception et à la mise en œuvre du projet d'école/d'établissement.

❖ Elaboration

Les acteurs sont impliqués au niveau des principales étapes :

- Diagnostic participatif sur la situation de l'école/établissement,
- Choix du ou des problèmes prioritaires à résoudre dans le cadre du projet ;
- Elaboration du dispositif interne de suivi évaluation ;
- Validation sociale du projet.

❖ Mise en œuvre

L'exécution des activités se fait avec la mise en place de commissions : commissions spécialisées, commissions d'achat et de réception, commission de suivi évaluation...

Le suivi évaluation interne, compétence du CGE et de l'équipe pédagogique porte sur l'exécution technique et financière du projet. Le dispositif mis en place à cet effet poursuit principalement les objectifs suivants :

- faire le point périodiquement sur l'état d'avancement du projet ;
- identifier les problèmes et les difficultés à surmonter ;
- formuler des propositions d'amélioration pertinentes et efficaces.

Ce dispositif comporte obligatoirement les acteurs impliqués, les outils à utiliser, la périodicité et le système de rapportage.

Des rencontres périodiques, souvent trimestrielles, de partage sur l'état d'avancement technique et l'exécution financière du projet sont tenues avec la participation des différents acteurs.

Leçons apprises

- Le renforcement de capacités des acteurs à faciliter leur participation à travers tout le processus de mise en œuvre des activités ;
- Le souci de transparence apparaît dans la gestion des ressources avec l'implication de la communauté dans toutes les étapes du processus ;
- Une mobilisation autour du projet d'école/établissement
- a permis à la communauté de s'intéresser davantage aux questions éducatives ;

2.3. Les expériences des projets USAID

2.3.1. L'expérience de USAID/PAEM

Dans son appui au système éducatif, notamment en matière de renforcement du processus de décentralisation et de déconcentration de la gestion de l'éducation et l'amélioration de la qualité, les projets USAID (Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen, Projet USAID/Education de Base et Projet USAID/EDB) ont retenu entre autres axes d'intervention, la mobilisation communautaire comme une démarche visant à aider à la réalisation des objectifs du PDEF et la promotion d'une gestion décentralisée, partenariale et contractualisée. Cette stratégie de mobilisation a été développée dans les collèges de proximité des régions de Tambacounda, Kédougou, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor et Fatick afin d'encourager la participation accrue des autorités locales et des populations dans la gestion de l'éducation.

❖ Activités menées :

Elles ont consisté à l'élaboration d'un guide et à la formation des acteurs de la communauté éducative.

Afin de faciliter la mise en œuvre de la mobilisation, le projet USAID/PAEM a élaboré un « *guide de mobilisation communautaire autour des structures éducatives* » expérimenté dans ces différentes régions. Il s'est agi de mettre à la disposition des acteurs du secteur de l'Education (et d'autres secteurs) un outil de mise en œuvre de la mobilisation pour la participation, l'harmonisation des démarches d'intervention et le transfert des acquis de l'expérience du projet en matière de mobilisation des communautés.

Ce guide est destiné **aux acteurs engagés dans le processus d'appui à l'éducation** (agents des Inspections d'Académie, Inspections Départementales de l'Éducation, Inspecteurs de Vie Scolaire, membres des Conseils de Gestion des Etablissements, Enseignants, Chefs d'Etablissement, Elèves) et **aux partenaires d'appui à l'éducation** (animateurs des ONG / OCB, Associations de Parents d'Elèves, Associations de Mères d'Elèves, Associations des jeunes et Groupements de Promotion Féminine (GPF), Associations Villageoises, Associations des ressortissants de la communauté, membres des collectivités locales, leaders d'opinion : imam, curé, chef de village).

Dans ce guide sont déclinés, **les principes de la mobilisation communautaire** (le partenariat, l'honnêteté et la transparence, la communication, le respect pour tous les membres de la communauté, son inscription dans une logique de pérennité mais aussi de durabilité,

l'appropriation de l'action par la communauté) , **les acteurs, partenaires leurs rôles, des supports et outils, des messages et slogans**, une **synthèse des expériences de mobilisation communautaire** vécues : engagements communautaires, maintien et réussite des filles à l'école, bonne gouvernance, maintenance des infrastructures, élaboration et mise en œuvre du PE, fora sur les performances scolaires, renforcement de capacités, campagnes contre les mariages et grossesses précoces en milieu scolaire, allègement des travaux domestiques, sensibilisation sur la santé de la reproduction, violences liées au genre en milieu scolaire.

Leçons apprises

Après cinq années d'intervention dans les collèges de proximité, USAID a collecté en matière de mobilisation communautaire des pratiques jugées prometteuses à des fins de consolidation, de partage d'expériences entre établissements pour maintenir une dynamique d'engagement à long terme des communautés et favoriser la participation de tous les acteurs et partenaires de l'Education. Ce recueil contient des thématiques liés à :

- L'implication des femmes et l'engagement de la communauté ; *l'expérience des « Mamans des filles à Ndongolor »* Elle a eu pour résultat d'aider les filles de Sowane à loger à Ndongolor pour mieux étudier...
- La transparence budgétaire gage de réussite dans les collèges : *l'expérience de Djibanar*. Cellule animation pédagogique ; 92% d'admis en 2008.
- La participation au financement de l'Education : *cas de l'APE de Kahène/Tamba/TN* (les champs du collège) a permis le ravitaillement du CEM en eau (âne +charrette), satisfaction des parents d'avoir rendu l'école plus fonctionnelle.
- L'engagement communautaire autour des collèges de proximité : *cas de Badiouré/Bignona* (ouverture du CGE aux autorités religieuses, GPF, ASC..). Il a permis d'ouvrir l'école au milieu, de sceller un partenariat dynamique CEM-Communauté, d'améliorer les conditions de travail des élèves.
- Stratégie de mobilisation autour des performances scolaires : *cas de Ndongolor*. Rendre dynamique l'APE.
- La Radio communautaire comme partenaire de la DEMSG : *cas de Kédougou FM 93.9*. Excellent moyen de communication dans toutes les langues, messages qui favorisent la participation, le patriotisme, la transparence...

2.3.2. L'expérience du projet USAID/EDB

Le projet est intervenu dans les régions de Fatick, Tambacounda, Kédougou, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor.

❖ Activités menées :

A travers la composante Gouvernance et Gestion, le projet a élaboré dans le cadre de son accompagnement du système éducatif, un document de référence intitulé « Renforcement des capacités des acteurs en gouvernance et gestion de l'enseignement moyen ». Ce document prend en charge les quatre principaux axes d'intervention de ladite composante :

- le renforcement des capacités des membres des conseils régionaux et locaux, et des cadres des services déconcentrés du MEN à la planification, la budgétisation et la gestion des ressources de l'éducation de manière transparente ;
- la promotion d'une culture de transparence et de partage d'informations à travers les dialogues publics aux niveaux national et régional sur les performances et l'exécution du budget de l'éducation ;
- la clarification par les acteurs clés du secteur de l'éducation de leurs rôles et responsabilités et le renforcement de leurs capacités à offrir une assistance technique et administrative au secteur de l'éducation ;
- le développement des capacités de gouvernance et de gestion institutionnelle des APE locales et des fédérations d'APE.

Ce document de référence destiné aux acteurs locaux impliqués dans la gouvernance et la gestion du secteur éducatif, notamment de l'enseignement moyen comprend cinq modules :

- Module 1 : Mobilisation des acteurs pour la bonne gouvernance de l'éducation : Communication – leadership – partenariat
- Module 2 : Politique éducative et gouvernance locale
- Module 3 : Planification et gestion de programmes et projets d'éducation
- Module 4 : Gestion administrative, matérielle et financière
- Module 5 : Dialogue public sur l'éducation

Ces cinq modules donnent des intrants pour la conduite d'activités de mobilisation communautaire. Mieux, le document se termine par la proposition d'un canevas d'organisation d'un forum public sur les performances scolaires dans une communauté.

En outre, le projet USAID/EDB a conduit d'autres activités de mobilisation communautaire telles que la promotion du partenariat public privé en éducation, la campagne tous présents, etc.

Leçons apprises

La tenue de fora dans les collèges a permis aux acteurs de retenir certaines leçons :

- une appropriation des collèges de proximité par la communauté ;
- la gestion de l'établissement est l'affaire de toute la communauté. Chaque membre, dans la limite de ses prérogatives peut et doit y jouer sa partition ;
- l'implication de la communauté dans la gestion de l'établissement est un gage de confiance entre acteurs partenaires et de stabilité de la structure ;
- la bonne gouvernance exige la transparence dans la gestion ;
- la nécessité de la reddition des comptes ;
- il n'y a pas de sujet tabou dans le domaine de la gestion du collège ; tout est question d'approche et de compréhension des compétences dévolues à chaque partie ;
- le dialogue entre acteurs de l'établissement est un partenariat gagnant/gagnant qu'il faut instaurer ;
- la volonté de servir sa communauté est très marquée chez la plupart des acteurs ;
- la nécessité d'instaurer un dialogue sur les performances du collège et de situer les responsabilités si on veut minorer les échecs ;
- une meilleure maîtrise des textes permet de réduire les risques de conflits entre acteurs ».

2.3.3. L'expérience du projet USAID/EPQ

Le projet est intervenu dans les régions de Fatick, Tambacounda, Kédougou, Kolda, Sédhiou, Ziguinchor.

❖ Activités menées :

Le projet USAID/EPQ a initié l'**autoévaluation du collège (AEC)**. L'AEC est une démarche qui permet à l'établissement de conduire sa propre évaluation (**diagnostic participatif**). Il permet aux acteurs du collège de passer en revue l'ensemble du processus de son fonctionnement, en vue de tirer un bilan interne et consensuel de ses performances.

Le collège s'appuie sur le bilan de ses performances obtenu de l'auto-évaluation pour bâtir son propre développement en intégrant les aspirations de la communauté dans tout le processus. Afin d'outiller le Conseil de gestion d'établissement (CGE) dans la conduite de l'autoévaluation, USAID/EPQ a élaboré un guide. Celui-ci comporte des instructions sur la manière de procéder et propose un ensemble de fiches qui permettent de noter les performances du collège dans chaque domaine : pratiques professionnelles et leadership, environnement scolaire, pratiques d'enseignement/apprentissage, communication et partenariat.

Il offre surtout l'opportunité au collège de dresser son bulletin de performances et de jeter un pont vers la tenue du forum de rentrée dont le double objectif est de renforcer le diagnostic de la qualité du collège et d'établir la priorité des problèmes identifiés en vue d'une planification dans le cadre du Plan d'Amélioration de la Qualité.

Au total, le projet a procédé à l'accompagnement de 168 CGE pour l'élaboration du PAQ articulant l'AEC, le Forum et le plan d'action du PAQ en trois jours consécutifs.

Il a appuyé l'organisation des forums communautaires sur les performances des projets éducatifs.

Leçons apprises

- Selon les rapports des CR/EPQ cette activité a été largement suivie et a bien mobilisé une grande partie de la communauté autour des objectifs de développement intégral du collège.
- Les forums ont permis l'implication des communautés en ce sens où ceux-ci ont été une occasion pour recueillir et partager leurs inputs.

- L'évaluation a montré l'efficacité de cette méthodologie dans la mesure où le CGE a compris que l'élaboration du PAQ est bien de son ressort et que les communautés ont le droit et le devoir de s'impliquer dans le développement du collège.

Les engagements pris par les communautés en attestent largement parce qu'étant en parfaite cohérence avec les contraintes et les attentes identifiées au niveau du PAQ.

2.4. L'expérience de Plan Sénégal : « learning without fear » (apprendre sans peur)

L'ONG « Plan Sénégal » œuvre pour la promotion, l'épanouissement et le bien-être des enfants du Sénégal.

Activités menées :

Elle a développé une campagne nationale de lutte contre les violences scolaires. Démarrée officiellement le 28 octobre 2008 pour une durée de trois ans, elle a intéressé cinq régions, Dakar, Thiès, Louga, Saint-Louis et Kaolack. Au plan opérationnel, la mise en œuvre a été assurée par le Comité national d'Orientation (CNO) composé des représentants des Ministères de l'Education nationale, de la Santé et de la Prévention, de la Femme, l'ONG Plan, de la société civile, la presse, des syndicats d'enseignants.

Le CNO a développé des activités intenses de mobilisation communautaire.

L'implication communautaire a été un facteur déterminant dans les stratégies développées par PLAN pour atténuer la violence dans l'espace scolaire. C'est ainsi que plusieurs stratégies ont été mises en œuvre :

- **La mise en place d'Observatoires :** Les observatoires, constitués de personnes ressources, des membres de la communauté, cet organe joue le rôle de veille, de prévention, de recensement et de lutte contre toutes les formes de violence dans l'école. Toutefois, la mise en place des observatoires présente des limites liées à la disponibilité des bénévoles, la réticence des enseignants et la multiplication des intervenants autour de l'école (APE, CGE, CEM, SCOFI etc.).
- **La sensibilisation :** chaque comité de gestion des écoles a organisé des **causeries et des marches** sur les méfaits des abus sexuels en milieu scolaire dont les apprenants sont souvent victimes. La participation des élèves qui ont déposé des mémorandums auprès des autorités administratives constitue un moment fort dans la campagne.

Cependant, la non maîtrise des techniques d'animation a été un obstacle majeur à l'atteinte des objectifs assignés.

- **Les campagnes médiatiques** : Les médias ont largement contribué aux campagnes à travers des émissions de radios communautaires ; des projections de films ; des articles publiés par la presse écrite et des émissions de télévision. Mais, l'insuffisance des moyens financiers en rapport avec les coûts élevés, le manque de journalistes spécialisés ont été des contraintes.
- **Le plaidoyer et le lobbying influence** : Pour susciter l'adhésion des autorités politiques et des organisations de la société civile, le plaidoyer a été développé autour des thèmes retenus.

✓ **L'approche de Plan Sénégal**

Le mode opératoire de l'ONG Plan international a consisté à adopter une approche communautaire et décentralisée en responsabilisant directement les communautés et les collectivités locales. Dans cette optique, il a été implanté au niveau de chaque collectivité locale un groupe de mise en œuvre (GMO) chargé d'identifier les besoins, de les prioriser, et d'en assurer la mise en œuvre.

✓ **Les thématiques développées**

Les plans d'action élaborés sont articulés autour des quatre problématiques :

- La violence par les pairs
- Les abus sexuels
- Les châtiments corporels
- La violence faite à l'égard des filles

Leçons apprises

- La campagne nationale au cours de laquelle il a été mené des activités de prévention, de veille, de sensibilisation, de communication et de plaidoyer a permis une plus grande mobilisation des communautés et des collectivités.
- Les outils et stratégies utilisés peuvent être des leviers importants pour une meilleure implication des acteurs.

2.5. L'expérience du PAEF en matière de mobilisation communautaire

Le Projet d'Appui à l'Education des Filles (PAEF) est un projet pilote financé par le gouvernement italien qui appuie le Cadre de Coordination des Interventions sur l'Education des Filles (CCIEF) dans la promotion de l'éducation des filles au niveau des quatre régions (Diourbel, Dakar, Louga et Fatick).

Activités

- Elaboration de plan de communication de proximité sur l'éducation des filles
- Conduite d'un plaidoyer sur l'éducation des filles auprès des acteurs de la communauté éducative, des responsabilités des collectivités et des partenaires
- Renforcement des capacités des enseignants (tes), directeurs (trices) d'écoles et autres membres de la communauté éducative
- recherche/action sur la question de l'égalité entre les sexes dans l'éducation ;
- Formation des acteurs du projet notamment les enseignants(tes) ;
- Publication de manuels sans stéréotypes de genre ;
- Réalisation d'un environnement favorable aux enseignements/apprentissages ;
- Soutien aux filles (bourses, cours de remédiation)

Thématiques

- la scolarisation des filles
- le maintien des filles à l'école
- la lutte contre les violences en milieu scolaires
- la lutte contre travaux domestiques
- la lutte contre les mariages et grossesses précoces

Leçons apprises

- Les nombreuses initiatives ont été prises en matière de mobilisation afin de susciter l'engagement des communautés en faveur de l'école.
- La mobilisation citoyenne des communautés en faveur de l'école tarde à être une préoccupation permanente des populations.

2.6. Pourquoi l'absence d'une adhésion populaire à la mobilisation communautaire en faveur de l'école ?

Malgré l'existence d'un cadre approprié (le PDEF) mis en place par l'institution, l'action des partenaires et des *success stories*, les communautés tardent à s'approprier de manière définitive la mobilisation citoyenne en faveur de l'école. Ce constat pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs :

✓ Le mode d'implantation de l'école

Introduite au Sénégal par les Congrégations missionnaires au début du XIV^{ème} siècle (Jean Dard 1816/17), l'école a été un outil de domination coloniale (école des otages, école des fils des chefs), un instrument pour la formation des auxiliaires indispensables à l'administration coloniale. Plusieurs conséquences sont liées à ce mode de pénétration : rejet, peu d'intérêt pour l'école... Même après l'indépendance, l'école continue d'être perçue de cette manière.

✓ La perception que les populations ont de l'école

Certaines communautés continuent de considérer l'école comme la chose du « Toubab », comme un instrument d'aliénation culturelle. Aux yeux de beaucoup d'autres, envoyer des enfants à l'école représente un investissement coûteux, à long terme et à résultats peu certains. En effet, les produits de l'école ne constituent plus la référence : ***am sããs mo gën am lisããs***. Les références des jeunes ne sont plus les grands intellectuels comme Cheikh Anta Diop, Léopold Sédar Senghor, le Philosophe Souleymane Bachir Diagne ou l'Historien Mamadou Diouf, mais des gens qui déclarent avoir refusé d'étudier et qui aujourd'hui incarnent la réussite dans tel ou tel autre domaine. L'avoir a indubitablement pris le dessus sur le savoir.

✓ Le déficit de communication externe sur les innovations en matière de gouvernance du système éducatif

D'importantes innovations en matière de gouvernance du système ont été introduites. Mais, il est à noter qu'elles ne sont pas suffisamment vulgarisées. Nombreux sont les acteurs qui ont une compréhension très limitée du PDEF. Souvent, c'est face à certaines situations qu'ils cherchent à trouver les textes réglementaires susceptibles de les éclairer. C'est également le cas des parents et même de certains élus locaux ? A défaut de se résigner, les plus engagés n'ont pas souvent les arguments nécessaires pour un engagement citoyen en faveur de l'école.

✓ **Le manque de formation des acteurs en techniques de mobilisation communautaire**

Les ateliers de renforcement de capacités des acteurs, des directeurs d'école et des chefs d'établissement notamment portent rarement sur les techniques de mobilisation communautaire. Par conséquent ces derniers, malgré leur engagement et leur volonté ne sont pas suffisamment outillés pour faire valoir leur leadership en matière de mobilisation communautaire.

DEUXIEME PARTIE : DEMARCHE, OUTILS ET SUPPORTS DE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

Etape 1 : Préparation de la mobilisation communautaire

- Constitution d'une équipe de pilotage chargé d'impulser la mobilisation communautaire
- Identification des leaders d'opinion : curé, imam, chef de village, chef de quartier, femmes leaders, élu(e)s,
- Information des autorités administratives, déconcentrées et décentralisées : Sous préfet, préfet, gouverneur, PCR, maire, PCR, IDEN, IA.
- Invitation des acteurs et partenaires
- Moyens à mobiliser

Etape 2 : Sensibilisation de la communauté

La sensibilisation de la communauté à des fins de mobilisation en faveur de l'école peut se faire de diverses manières : entre autres stratégie de mobilisation communautaire, il convient de retenir :

- L'organisation de caravane /marche
- La communication de masse : campagne médiatique (émissions radio, TV, presse écrite et en ligne)
- Les assemblées communautaires (quartiers/villages)
- La communication interpersonnelle : visites à domicile, causeries, etc.
- Le plaidoyer

Exemple 1: Organisation d'une caravane

1. Contexte d'intervention : connaître le milieu et les dynamiques sociales en cours
2. Objectifs : Promouvoir la participation et l'implication des acteurs de la communauté éducative
3. Supports :
 - « Réussir ensemble l'éducation de nos enfants ! Un sacerdoce !!! »
 - « Diagnostiquons ensemble les problèmes qui entravent une bonne éducation de nos enfants »
 - « L'élève au centre de nos préoccupations »
 - « Ensemble pour un avenir meilleur pour nos enfants »

Trois phases:

Avant, il faut :

- ✓ convenir d'une date, d'un moment et d'un lieu convenable
- ✓ identifier et mettre en place une équipe chargée de porter la caravane
- ✓ déterminer le parcours/itinéraire
- ✓ identifier des cibles
- ✓ identifier les personnes qui doivent aider à la réalisation de la caravane, de procéder à une mise à niveau des différents responsables;
- ✓ recenser les problèmes et identifier les obstacles à l'organisation de la caravane
- ✓ informer des partenaires
- ✓ préparer les supports à l'avance : les supports et messages doivent être adaptés à notre cible Préparation des messages et slogans
- ✓ préparer des supports : pancartes, banderoles, tee-shirt, flyers, casquettes
- ✓ faire une visite de courtoisie avec les responsables aux autorités locales de préférence la veille
- ✓ tester le matériel de sonorisation
- ✓ s'approprier les techniques de dynamique de groupe
- ✓ répartir les tâches entre organisateurs
- ✓ préparer le lieu de rencontre avec les équipements nécessaires ;

NB : si la cible est analphabète, il faudrait surtout miser sur des supports visuels : par exemple des graphiques, des schémas matérialisés par des formes traditionnelles pour permettre de faire comprendre, de faire participer le public, des comparaisons et tirer des leçons.

Pendant, il faut :

- ✓ donner des consignes
- ✓ réussir ensemble l'éducation de nos enfants ! Un sacerdoce !!! »
- ✓ « diagnostiquer ensemble les problèmes qui entravent une bonne éducation de nos enfants »
- ✓ « mettre l'élève au centre de nos préoccupations »
- ✓ « un avenir meilleur pour nos enfants »

Après :

Les acteurs et leurs rôles ?

- Les acteurs indirects
- Les acteurs indirects
- Les partenaires

Le facilitateur : d'organiser et de renforcer les capacités des CGE et les comités locaux pour une mobilisation de la communauté autour du collège de proximité. Dès lors, il faut :

- identifier les obstacles à la mobilisation
- s'approprier les techniques de mobilisation
- élaborer des stratégies de mobilisation
- assurer le suivi et l'évaluation des actions planifiées

Exemple 2 : le plaidoyer

✓ Définition

Il n'existe pas de définition universelle au plaidoyer, plusieurs définitions peuvent être avancées selon l'objectif du plaidoyer. Les définitions suivantes ont été avancées par les représentants d'ONG lors des ateliers de formation:

- **Le plaidoyer** peut regrouper un grand nombre d'activités spécifiques à court terme pour arriver à une vision du changement dans le long terme.
- **Le plaidoyer** est une action visant à changer les politiques, positions ou programmes d'une institution, quelle qu'elle soit.
- **Le plaidoyer**, c'est argumenter pour défendre ou recommander une idée devant d'autres personnes.
- **Le plaidoyer**, c'est prendre la parole, attirer l'attention d'une communauté sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution.
- **Le plaidoyer**, c'est mettre un problème à l'ordre du jour, offrir une solution à ce problème et mettre en place un soutien pour agir, tant au niveau du problème que de la solution.
- **Le plaidoyer** peut viser à changer une organisation à l'échelle interne ou modifier un système entier. Les stratégies de plaidoyer peuvent comporter des activités de

marketing social ; d'information, d'éducation et de communication; d'organisation communautaire ou maints autres

«Stratagèmes».

- **Le plaidoyer**, c'est l'action de personnes participant à des processus décisionnels pour faire valoir les besoins et les préoccupations des populations, de catégories sociales ou de pays déshérités et marginalisés. Cela peut concerner les droits de l'Homme, les principes humanitaires, les réfugiés, le trafic d'enfants, le commerce équitable ou encore la formulation de politiques appropriées.
- Le **plaidoyer (advocacy)** se distingue du **lobbying** en ce sens que le premier se pratique pour défendre non pas ses propres intérêts, mais ceux des personnes défavorisées.
- **Ces définitions peuvent se résumer comme suit :**

Le plaidoyer est **un engagement** des acteurs de la société civile en vue de déclencher un processus de changement positif en faveur d'un groupe social donné. Ce processus comporte des actions et des outils utilisés dans une situation précise par un groupe de personnes ou d'organisations ayant des intérêts ou une cause en commun en vue d'influencer l'élaboration, la mise en place, la suppression ou le changement d'une politique, d'une législation, d'un programme ou d'un projet d'intérêt général.

Le plaidoyer encourage la prise de conscience, favorise la compréhension et la recherche de solutions, crée des alliances et des réseaux qui peuvent déboucher sur des réalisations concrètes à l'échelon international.

Faire du plaidoyer, c'est travailler avec d'autres personnes/ organisations pour mobiliser les soutiens nécessaires à l'obtention du changement souhaité.

Sensibiliser n'est pas plaider

La sensibilisation est une action consistant à informer et à vouloir faire adhérer un public donné à une question, problème, etc. **Le plaidoyer englobe la sensibilisation** mais c'est une action plus large et dépasse la phase de sensibilisation. **Le plaidoyer** consiste certes à sensibiliser mais il a surtout pour finalité de faire intervenir le changement. **La sensibilisation ne vise pas à demander un changement concret** dans une situation donnée.

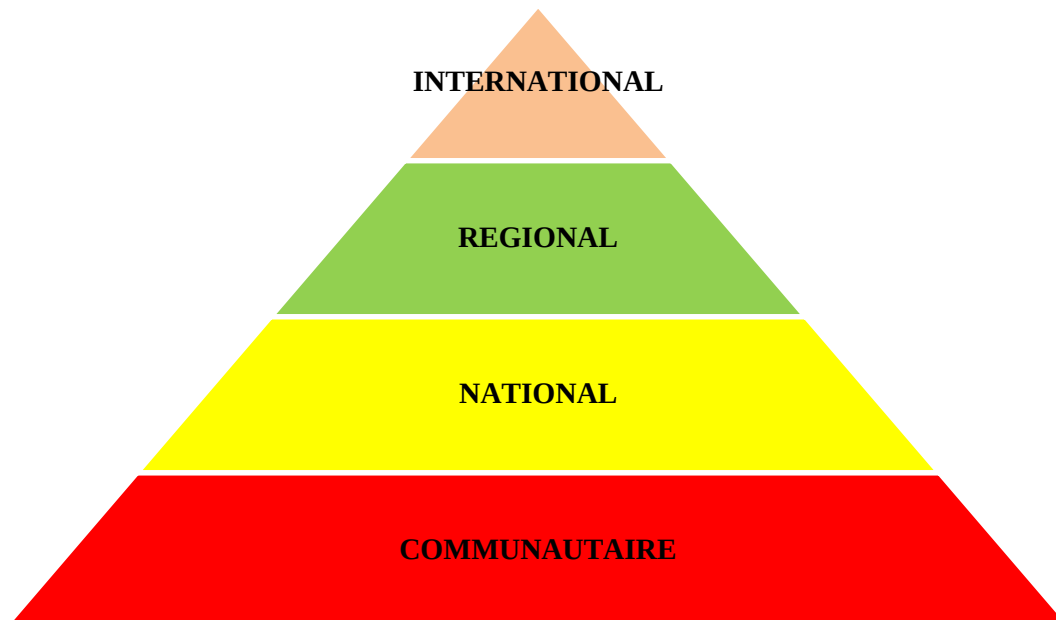
✓ **Les différentes approches du plaidoyer**

En général, il existe 3 approches du plaidoyer :

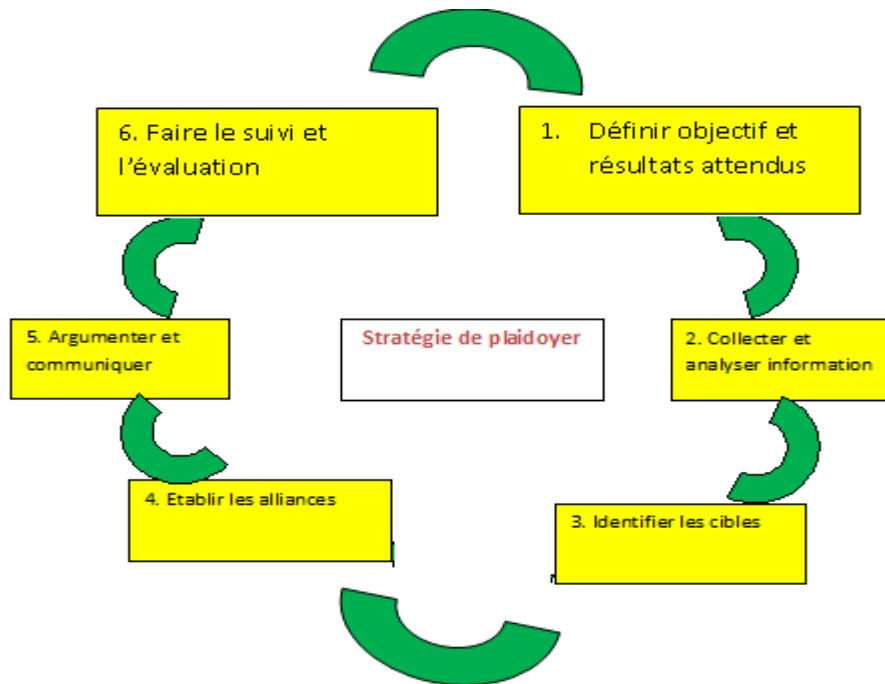
- **L'approche négative** qui consiste à réfuter toute proposition des pouvoirs publics ou autres parties prenantes sans proposer d'alternatives.
- **L'approche réactive** qui consiste à ne pas faire de propositions ni prendre des initiatives mais d'attendre les propositions des autres (gouvernement, partis politiques, autres centres de décision) et ensuite de réagir.
- **L'approche proactive** qui consiste à identifier le problème qui se pose à votre environnement sur lequel vous avez le souhait et/ou la responsabilité (en tant qu'acteurs associatifs) d'agir, de l'analyser, de lui trouver des solutions et de les proposer aux parties concernées. C'est, comme nous l'avons vu, un véritable processus qui conduit, en fin de compte, à élaborer une stratégie de plaidoyer. Cette approche est la plus efficace car elle confère plus de crédibilité et d'efficacité à votre campagne de plaidoyer.

✓ **Le plaidoyer, pourquoi faire ?**

Les plaidoyers se font à tous les niveaux de prise de décision car les décisions prises au plus haut niveau affectent ceux en dessous. Les actions dans les bas niveaux peuvent déterminer les politiques décidées à de plus hauts niveaux.



✓ **Les principales étapes d'une stratégie de plaidoyer ?**



- ❖ **Définir l'objectif** c'est choisir l'objectif du plaidoyer peut paraître facile et évident car nous avons tendance à confondre ce à quoi nous aspirons aux objectifs du plaidoyer; or, ce n'est pas toujours le cas car certaines de nos aspirations sont trop ambitieuses et ne sont ni réalistes ni réalisables
- ❖ **Collecter et exploiter les données et la recherche.** Il est impératif pour les acteurs associatifs préparant une campagne de plaidoyer d'avoir des informations solides et très récentes basées sur des données crédibles et pointues.
- ❖ **Identifier les cibles du plaidoyer :** Une fois le thème et l'objectif choisis, les efforts de plaidoyer doivent être mobilisés pour convaincre **votre audience, autrement dit, les cibles de votre plaidoyer**. Cette étape est cruciale dans la mesure où elle va déterminer la pertinence et la réussite de votre stratégie de plaidoyer car pour avoir les résultats escomptés, il faut poser les questions aux personnes qui ont le pouvoir de décider de ces résultats.
- ❖ **Mettre en place les alliances et mobiliser les soutiens** Peut-être que la partie la plus importante dans une campagne de plaidoyer est la consolidation des efforts entre les mouvements, les organisations et les individus poursuivant les mêmes objectifs. Plus les gens sont impliqués dans des efforts stratégiques de plaidoyer, plus fortes et plus

difficiles à étouffer sont les exigences pour le changement et la réforme. **Les réseaux de plaidoyer sont des groupes d'organisations et de personnes travaillant ensemble pour effectuer des changements aux politiques, aux lois ou aux programmes concernant un thème particulier.**

- ❖ **Argumenter votre plaidoyer et communiquer :** Une campagne de plaidoyer ne peut être envisagée sans une stratégie de communication destinée à faire connaître, sensibiliser et donner du poids aux arguments et objectifs du plaidoyer.
- ❖ **Mobiliser les fonds et assurer le suivi de la campagne de plaidoyer :** La capacité à mobiliser des ressources représente une compétence importante pour les réseaux de plaidoyer. En effet, l'accès aux ressources financières élargit les options disponibles pour le réseau et donne aux membres la liberté d'essayer de nouvelles activités créatives ou même à un risque plus élevé qu'il ne serait possible avec des fonds limités.
- ✓ **Le suivi** c'est la surveillance et l'analyse de façon régulière, périodique ou continue du déroulement des activités prévues dans le plan d'action afin de s'assurer que les ressources et activités permettent d'obtenir les résultats escomptés et les corriger. On l'appelle également Monitoring.
- ✓ **L'évaluation** c'est la comparaison entre les prévisions et les réalisations d'une intervention en vue de déterminer si des activités données ont permis d'atteindre les objectifs fixés à l'avance.

Le suivi/ évaluation est un système qui remplit trois fonctions :

- ❖ informer
- ❖ apprécier l'efficacité et l'efficience des activités de plaidoyer et approfondir l'analyse des problèmes à résoudre et des ajustements nécessaires à apporter au fur et à mesure du déroulement des actions
- ❖ porter un jugement par rapport aux objectifs qui ont été fixés en début d'opération.

Les étapes du suivi participatif

Prenez le temps de préparer et d'organiser le suivi. Cela permet aux gens de savoir pourquoi on le fait et comment s'y prendre. La première réunion de planification du suivi peut inclure tous ceux qui sont directement impliqués dans les activités ainsi que tout autre groupe intéressé. Elle doit être centrée sur ceux qui sont directement impliqués ou ceux qui ont été

nommés responsables du suivi par leurs groupes. Pour planifier le suivi, on peut se servir d'un cadre de travail semblable à celui utilisé lors de la collecte des données de base et de l'évaluation participative. Les étapes sont les suivantes:

- **Première étape: discuter des raisons du suivi.** Revoir les avantages et les buts du suivi, de sorte que les membres de la communauté puissent décider d'eux-mêmes si le suivi leur sera utile.
- **Deuxième étape: réexaminez les objectifs et les activités.** Si le DSEP a été utilisé depuis le début, les objectifs et les activités des membres de la communauté auront été déterminés lors du diagnostic participatif. Si on n'a pas encore impliqué les membres de la communauté, ceux-ci ont maintenant l'occasion de revoir les objectifs et les activités tels que définis par les intervenants extérieurs et d'en discuter. Il faudra peut-être recourir au diagnostic participatif si les objectifs des membres de la communauté et ceux des intervenants extérieurs sont radicalement différents.
- **Troisième étape: formuler les questions liées au suivi.** Après avoir fait la révision des objectifs et des activités, discutez des renseignements dont vous avez besoin pour savoir si les activités se déroulent comme il faut. Concentrez-vous sur les questions suivantes: "Que veut-on savoir?" et "Quels sont les éléments à suivre qui nous permettront de trouver ce que nous cherchons?". L'animateur peut inscrire (ou dessiner) sur de grandes feuilles de papier ou sur un tableau les questions liées au suivi que suscitent chaque objectif et chaque activité. Il devrait y avoir un accord au sein du groupe sur chaque question liée au suivi. S'il y a beaucoup de questions, rangez-les par ordre d'importance.
- **Quatrième étape: définir les indicateurs directs et indirects.** Déterminez, pour chaque question, les indicateurs directs et/ou indirects qui permettront de répondre aux questions liées au suivi.
- **Cinquième étape: décider des outils de collecte de l'information dont on a besoin.** Il faut choisir l'outil de collecte de l'information le plus approprié à chaque indicateur clef ou à chaque question posée. Rappelez-vous qu'un seul outil peut servir à obtenir des renseignements qui répondent à plusieurs questions. Voici certains outils de collecte de l'information qui peuvent servir au Suivi participatif.
- **Sixième étape : décider qui va effectuer le suivi.** Pour réaliser le suivi, des personnes possédant des aptitudes spécifiques telles que la comptabilité ou le calcul peuvent être nécessaires. Il faut également que les gens disposent de temps. Il faut donc identifier ceux qui disposent des aptitudes et du temps nécessaires. Il se peut qu'il faille les dédommager

de leurs efforts. Cela peut se faire par le biais d'un poste rémunéré à la pépinière ou par l'octroi de plants gratuits produits par la pépinière aux membres de la communauté chargés du suivi.

- **Septième étape: analyse et présentation des résultats.** Il est important d'analyser l'information à certains moments précis pendant la durée des activités. On peut discuter de cette analyse en réunissant la communauté ou par le biais d'affiches ou de bulletins communautaires. La communauté pourra ainsi savoir si les activités progressent au rythme prévu ou s'il faut effectuer des changements ou des modifications.

Etape 3 : Le diagnostic participatif

Il s'agit, dans une démarche participative, de passer en revue la situation de l'établissement afin de ressortir les forces et les faiblesses et de dégager les axes prioritaires de prise en charge des difficultés dans le cadre d'un plan d'engagements et d'action. Le diagnostic participatif peut se faire à l'aide de divers outils dont :

- l'arbre à problèmes
- le tableau diagnostic
- plan des engagements (plan d'action)
- l'autoévaluation de l'établissement

Exemple 1 : l'arbre à problèmes

L'arbre à problèmes permet d'illustrer la complexité des problèmes et de les analyser. L'image de l'arbre est utilisée pour identifier les causes et les effets. Les racines (causes) nourrissent le tronc (problème central) qui porte des branches et des fruits (effets ou conséquences).

Pour réaliser un arbre à problème, les questions suivantes sont posées :

- il y a un problème parce que (*causes*)
- ces problèmes entraînent (*conséquences*)

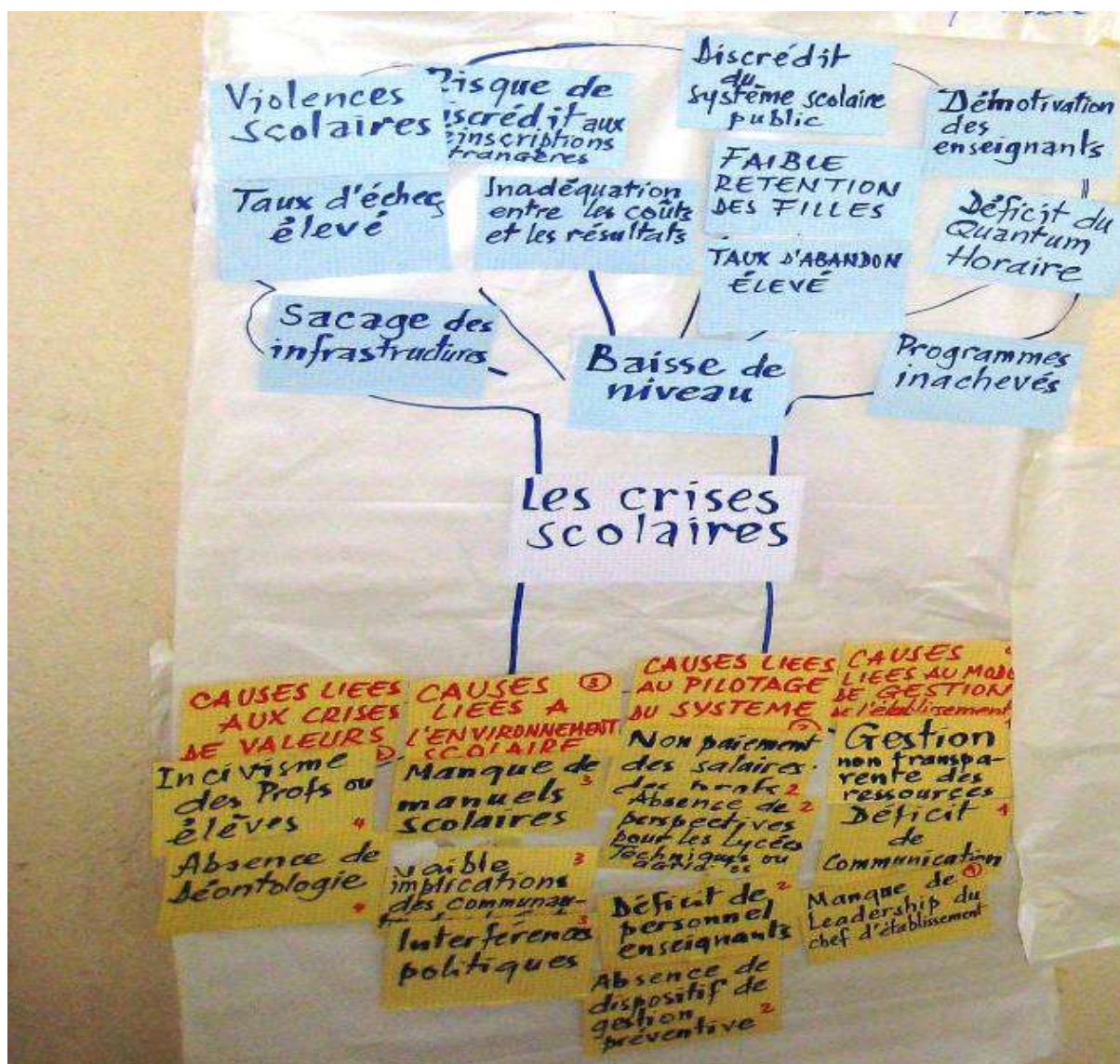
Faire d'abord l'inventaire des causes et des conséquences pour ensuite construire l'arbre.

C'est un outil très important pour un facilitateur pour enclencher un diagnostic avec la participation d'un groupe pour l'amener à trouver des pistes de solutions une fois convaincu que le problème est réel et connaissant les causes et conséquences. Les interactions au sein du groupe renseignent sur le degré d'engagement, la solidarité entre le groupe qui discute, qui négocie, qui partage et qui finalement trouve un consensus pour aller de l'avant.

Démarche de construction d'un arbre à problème

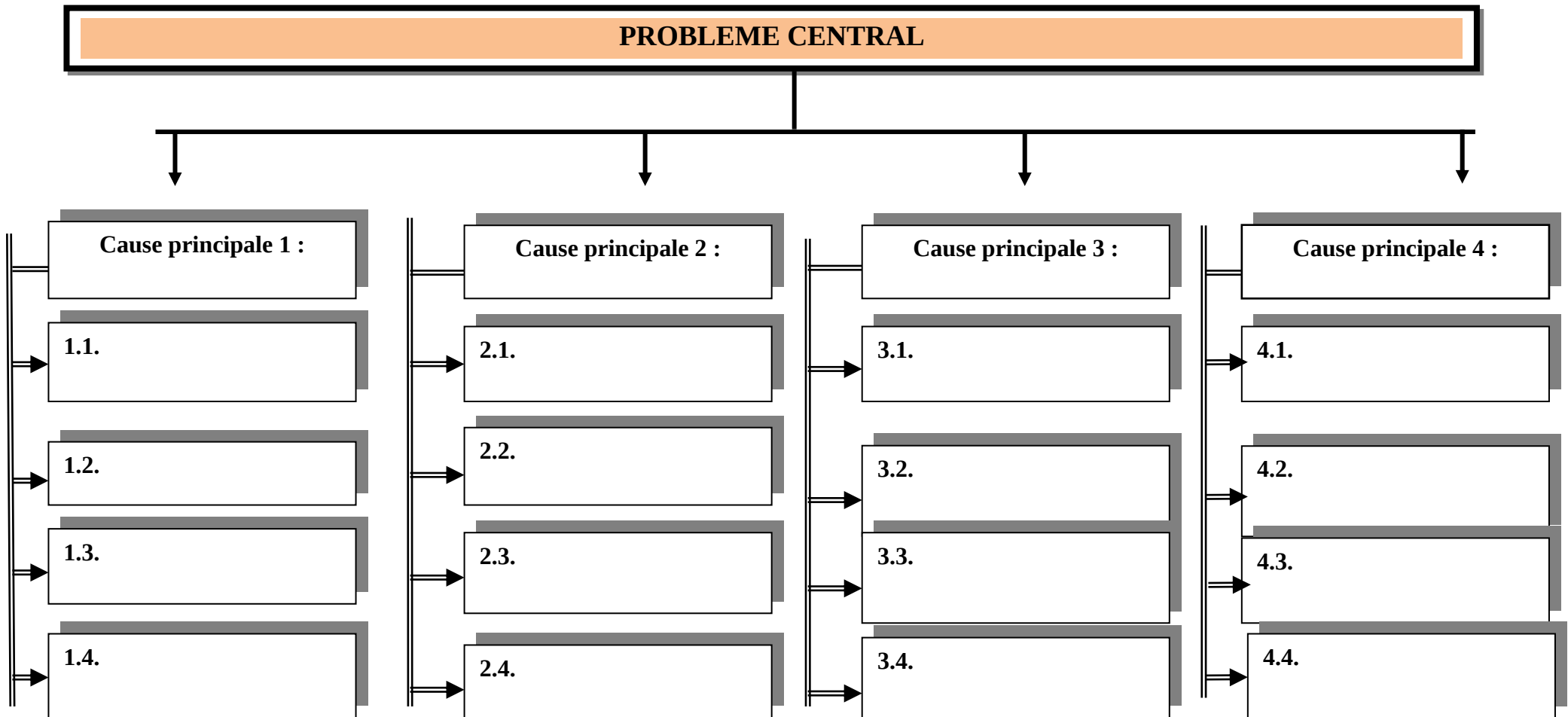
1. Choix des problèmes prioritaires (tronc de l'arbre)
2. Inventaire des causes (racines de l'arbre)
3. Inventaire des effets ou conséquences (branches de l'arbre)
4. Choix des causes les plus importantes
5. Analyse des autres problèmes prioritaires

Doc1: illustration d'un arbre à problème



Source :USAID/PAEM,2009

Doc2 : exemple d'arbre a problème



Source : USAID/PAEM (2009). Causes secondaires : 1.1; 1.2; 2.1; etc.

Doc 3 : Tableau des priorités

DOMAINES	QUOI ? (PROBLEMES IDENTIFIES)	POURQUOI ? (CAUSES)	PROBLEMES PRIORITAIRES		SOLUTIONS PRECONISEES
			OUI	NON	
ACCES					
QUALITE					
GESTION					

Le tableau 3 des priorités permet de déterminer les engagements prioritaires de la communauté et d'élaborer un plan d'action permettant de faire face aux difficultés diagnostiquées en vue de l'amélioration des performances scolaires

Doc4 : plan d'action pour la réalisation des engagements

ENGAGEMENTS DE LA COMMUNAUTE	RESULTAT ATTENDU	ACTIVITES	ACTEURS	RESPONSABLE	ECHEANCES	RESSOURCES		
						HUMAINES	MATERIELLES	FINANCIERES
Désherbage de l'établissement								
Construction de salles de classe								
Reverdissement de l'établissement								
Adduction d'eau								
Mise en place d'une cantine scolaire fonctionnelle								
Equipement de l'établissement								
Entretien et maintenance des infrastructures et								

ENGAGEMENTS DE LA COMMUNAUTE	RESULTAT ATTENDU	ACTIVITES	ACTEURS	RESPONSABLE	ECHEANCES	RESSOURCES		
						HUMAINES	MATERIELLES	FINANCIERES
équipements								
Apport de ressources additionnelles								
Bourses, aides et fournitures scolaires								
Appui aux activités de remédiation								
Allègement des travaux domestiques								
Suivi des élèves à domicile								
Prise en charge des élèves vulnérables à la déperdition scolaire								
Appui à l'organisation des cours de renforcement								
Appui à l'organisation des examens et								

ENGAGEMENTS DE LA COMMUNAUTE	RESULTAT ATTENDU	ACTIVITES	ACTEURS	RESPONSABLE	ECHEANCES	RESSOURCES		
						HUMAINES	MATERIELLES	FINANCIERES
concours Appui à l'organisation de la cérémonie de distribution des prix								
Appui à la formation des enseignants								
Appui au fonctionnement des cellules d'animation pédagogique								
Etc.								

Exemple 3 : l'autoévaluation du collège

L'autoévaluation comporte trois (3) parties:

Première partie : remplissage du bulletin de performances de l'établissement

Les données sur les performances du collège, résumé des statistiques scolaires, sont reportées sur le bulletin de performances. Ce travail doit se faire systématiquement avec, au besoin, l'aide de l'équipe de l'établissement. Les données à considérer sont celles de l'année précédente.

Pour aider au remplissage du bulletin de performances de l'établissement, il est nécessaire de maîtriser la méthode de calcul des taux de flux ainsi que le mode de recueil du quantum horaire.

Doc5 : BULLETIN DE PERFORMANCES DE L'ETABLISSEMENT

INDIICATEUR DE PERFORMANCE	ELEMENTS A EVALUER	PERFORMANCE DE L'ANNEE PRECEDENTE			PERFORMANCE DE L'ANNEE EN COURS			OBJECTIFS CIBLES		
Présence des enseignants	Taux annuel de présence des enseignants									
		Total	%		Total	%		Total	%	
Perte de temps d'apprentissage (calculer le % par rapport au quantum horaire)	Jour de grève d'enseignants									
	Jours de grève d'élèves									
	Jours de grève conjointe d'enseignants et d'élèves									
		T	G	F	T	G	F	T	G	F
Redoublement des élèves	Taux de redoublement	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
Abandons des élèves	Taux d'abandon des élèves régulièrement inscrits	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
Promotion interne	Taux de promotion par classe	5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
Admission au BFEM										
Promotion au lycée										
Performances scolaires des élèves	% d'élèves ayant obtenu une moyenne ≥ 10 en composition	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
	% d'élèves ayant obtenu la moyenne ou plus en maths	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
	% d'élèves ayant obtenu la moyenne ou plus en français	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
Manuels scolaires	Ratio Manuel de math/élèves	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								
	Ratio Manuel de français/élèves	6 ^{ème}								
		5 ^{ème}								
		4 ^{ème}								
		3 ^{ème}								

Doc6 : MODELE DE BULLETIN DE PERFORMANCES REMPLI

Indicateur de performance	Eléments à évaluer	Performance du collège / Année précédente			Performance du collège / Année en cours			Objectifs affichés par le collège		
Présence des enseignants	Taux annuel de présence des enseignants	85%						95%		
Présence des élèves	Taux annuel de présence des élèves	84%						98%		
		Total	%		Total	%		Total	%	
Perte de temps d'apprentissage (calculer le % par rapport au quantum horaire officiel de 900 heures)	Jours de grève d'enseignants (en heures de travail)	240h	26,60					00	100	
	Jours de grève d'élèves (en heures de travail)	272h	30,20					00	100	
	Jours cumulés de grèves d'enseignants et d'élèves (en heures de travail)	496h	55,10					00	100	
		T	G	F	T	G	F	T	G	F
Redoublement des élèves	Taux de redoublement	6 ^{ème}	10%	5%	20%			5%	2%	1%
		5 ^{ème}	15%	10%	25%			5%	2%	1%
		4 ^{ème}	20%	15%	30%			5%	2%	1%
		3 ^{ème}	25%	20%	35%			5%	2%	1%
Abandon des élèves	Taux d'abandon des élèves régulièrement inscrits	6 ^{ème}	10%	5%	15%			5%	2%	1%
		5 ^{ème}	15%	10%	20%			5%	2%	1%
		4 ^{ème}	20%	15%	25%			5%	2%	1%
		3 ^{ème}	30%	20%	40%			5%	2%	1%
Promotion interne	Taux de promotion interne par classe	5 ^{ème}	80%	80%	85%			90%	90%	90%
		4 ^{ème}	75%	75%	85%			80%	80%	80%
		3 ^{ème}	65%	65%	65%			70%	70%	70%
Admission au BFEM	% des élèves admis au BFEM	50%	50%	25%				70%	70%	70%
Promotion au lycée	% des élèves orientés en 2 ^{nde}	65%	65%	65%				70%	70%	70%
Performances scolaires des élèves	% d'élèves ayant obtenu une moyenne > ou = à 10/20 en composition	6 ^{ème}	80%	80%	85%			90%	90%	90%
		5 ^{ème}	80%	80%	85%			90%	90%	90%
		4 ^{ème}	75%	75%	85%			80%	80%	80%
		3 ^{ème}	75%	75%	85%			80%	80%	80%
	% des élèves ayant obtenu la moyenne ou plus en Maths	6 ^{ème}	45%	65%	15%			90%	90%	90%
		5 ^{ème}	65%	75%	25%			90%	90%	90%
		4 ^{ème}	80%	75%	30%			90%	90%	90%
		3 ^{ème}	75%	75%	75%			90%	90%	90%
	% des élèves ayant obtenu la moyenne ou plus en Français	6 ^{ème}	45%	65%	15%			90%	90%	90%
		5 ^{ème}	65%	75%	25%			90%	90%	90%
		4 ^{ème}	80%	75%	30%			90%	90%	90%
		3 ^{ème}	75%	75%	75%			90%	90%	90%
	% des élèves ayant obtenu la moyenne ou plus en SVT	6 ^{ème}	75%	65%	45%			90%	90%	90%
		5 ^{ème}	75%	55%	65%			90%	90%	90%
		4 ^{ème}	80%	75%	30%			90%	90%	90%
		3 ^{ème}	75%	75%	75%			90%	90%	90%
Manuels scolaires	Ratio Manuel de Math/ Elève	6 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1
		5 ^{ème}	1/3	1/3	1/3			1/1	1/1	1/1
		4 ^{ème}	1/4	1/4	1/4			1/1	1/1	1/1
		3 ^{ème}	1/4	1/4	1/4			1/1	1/1	1/1
	Ratio Manuel de Français/ Elève	6 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1
		5 ^{ème}	1/3	1/3	1/3			1/1	1/1	1/1
		4 ^{ème}	1/4	1/4	1/4			1/1	1/1	1/1
		3 ^{ème}	1/4	1/4	1/4			1/1	1/1	1/1
	Ratio Manuel de SVT/ Elève	6 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1
		5 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1
		4 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1
		3 ^{ème}	1/2	1/2	1/2			1/1	1/1	1/1

Deuxième partie : Remplissage des fiches d'autoévaluation

L'autoévaluation de l'établissement se fait également à partir du remplissage de fiches sur les différentes mesures des performances du collège. Ces mesures concernent les domaines suivants :

❖ **Gestion du collège : Pratiques professionnelles et leadership**

- ✓ Pratiques managériales du collège
- ✓ Développement professionnel de l'enseignant
- ✓ Développement professionnel du chef d'établissement
- ✓ Planification scolaire
- ✓ Gestion des ressources humaines, matérielles et financières

❖ **Environnement scolaire :**

- ✓ Environnement physique du collège
- ✓ Environnement psychosocial du collège
- ✓ Activités para et périscolaires

❖ **Pratiques d'enseignement/apprentissage :**

- ✓ Pratiques d'enseignement centrées sur l'apprenant
- ✓ Comportement et motivation de l'enseignant
- ✓ Evaluation continue

❖ **Communication et partenariat :**

- ✓ Relation Institution/collège
- ✓ Activités du Collège vers la communauté
- ✓ Activités de la communauté vers le collège

Doc7 : EXEMPLE DE FICHE D'AUTOEVALUATION REMPLIE

DOMAINE :

Fiche :

A. Indicateurs	1	2	3	4	Total
1. Le collège a une feuille de mission.				X	
2. La feuille de mission est partagée et comprise par les élèves, les parents, les enseignants et les membres de la communauté.		X			
3. Les normes du collège de qualité sont connues par les enseignants, les élèves et la communauté.				X	
4. Le collège a un document de Plan d'Amélioration de la Qualité (PAQ) compris et partagé par tous – Principal, Enseignants, élèves, et communauté.				X	
5. Le collège a des règles et des procédures, claires, partagées et comprises par les enseignants, le CE, les élèves et les parents.		X			
6. Les règles et les procédures sont rigoureusement appliquées à tout le monde.		X			
7. Le temps d'enseignement apprentissage au collège est géré de façon à accorder le maximum de temps aux activités et aux tâches scolaires avec un minimum d'interruption dues aux réunions, aux assemblées et aux récréations.				X	
8. Les cours démarrent à l'heure.			X		
9. Les cours sont tenus tous les jours conformément à l'emploi du temps du collège.			X		
10. Les règles de discipline sont axées sur l'amélioration de la conduite de l'élève.		X			
11. Les règles de déontologie sont assimilées et appliquées régulièrement par les enseignants		X			
12. Le CE organise régulièrement des visites de classes.			X		
13. Le Collège a un Conseil de Gestion d'Etablissement (CGE) qui fonctionne conformément aux textes en vigueur.				X	
14. Les filles sont suffisamment représentées et participent au processus de prise de décision.				X	
15. Le CE partage avec les acteurs le règlement intérieur élaboré de manière participative et l'affiche		X			
16. Le CE a mis en place un dispositif de prévention et de gestion des conflits			X		
17. Le CE a mis en place un dispositif de soutien aux élèves en difficulté		X			
18. Le CE a mis en place un dispositif de formation des représentants d'élèves pour les aider à assumer leurs rôles et responsabilités dans la gestion du collège.			X		
Total : (faire la somme de toutes les colonnes puis additionner les points obtenus dans la colonne « TOTAL »)	0	14	15	24	53
Récapitulation de la note sur les Pratiques managériales du collège (diviser le total par 18) (Inscrire le score dans la fiche de récapitulation)					53/18=2,9 Arrondi à 3

Troisième partie : Remplissage de la fiche de récapitulation

La fiche de récapitulation sert à reporter les moyennes des performances du collège dans chaque domaine ciblé par l'AEC.

Doc 8 : RESUME DU RAPPORT DES PERFORMANCES DE L'ETABLISSEMENT

IA :

IDEN :

Date :

Etablissement :

Résumé des forces et faiblesses du collège

Consigne : Extraire les meilleures performances (FORCES) et les performances les plus faibles (FAIBLESSES) et les inscrire dans le tableau ci-dessous

FORCES	FAIBLESSES

Doc9 :RECAPITULATION DE L'AUTOEVALUATION DE L'ETABLISSEMENT

Domaines	MOYENNE
I. Gestion du collège : Pratiques professionnelles et leadership	
✓ Fiche 1.1 : Pratiques managériales du collège	
✓ Fiche 1.2 : Développement professionnel de l'enseignant	
✓ Fiche 1.3 : Développement professionnel du CE	
✓ Fiche 1.4 : Planification scolaire	
✓ Fiche 1.5 : Gestion des ressources humaines, matérielles et financières	
II. Environnement scolaire :	
✓ Fiche 2.1 : Environnement physique du collège	
✓ Fiche 2.2 : Environnement psychosocial du collège	
✓ Fiche 2.3 : Activités para et périscolaires	
III. Pratiques d'enseignement/apprentissage :	
✓ Fiche 3.1 : Pratiques d'enseignement centrées sur l'apprenat	
✓ Fiche 3.2 : Comportement et motivation de l'enseignant	
✓ Fiche 3.3 : Evaluation continue	
IV. Communication et Partenariat	
✓ Fiche 4.1 : Relation Institution/collège	
✓ Fiche 4.2 : Activités du Collège vers la communauté	
✓ Fiche 4.3 : Activités de la communauté vers le Collège	

Comment organiser un forum sur les performances scolaires

❖ Utilité du forum

- ✓ la communauté se mobilise autour des objectifs de l'établissement
- ✓ les conditions d'un dialogue entre la communauté, la famille et l'établissement existent des informations fiables sont livrées à temps
- ✓ un climat sain et convivial règne entre les acteurs du système
- ✓ il est possible d'anticiper sur les crises
- ✓ les conditions d'une gestion participative, transparente et équitable existent
- ✓ les résultats sont évalués et des possibilités de remédiation posées
- ✓ des informations sur l'utilisation des ressources sont partagées
- ✓ les acteurs sont valorisés et mis en confiance

❖ Principes à respecter pour une bonne communication

- ✓ clarifier le message au maximum
- ✓ favoriser la réceptivité
- ✓ communiquer avec conviction et transparence
- ✓ recourir à des techniques simples
- ✓ avoir une pensée organisée
- ✓ susciter l'intérêt et maintenir l'attention
- ✓ être attentif aux messages non verbaux
- ✓ vérifier la rétroaction (feed back)
- ✓ adapter la présentation au public (utilisation de supports audiovisuels).
- ✓ fournir l'information nécessaire à la prise de décision et à l'action
- ✓ éviter d'en faire une opportunité pour régler des comptes

Doc10 : Canevas d'organisation d'un forum

ACTIVITES	ORIENTATIONS
ELEMENTS DE L'ETAPE DE PREPARATION D'UN FORUM	
Termes de référence	✓ C'est le document d'orientation et de référence sur la conduite du forum. Il comprend le Contexte, La justification, Les objectif et résultats, le thème, les animateurs, l'animation, la date, ...Il permet aux organisateurs, aux participants d'avoir les lignes directrices de la conception et de l'organisation du forum. De ces termes peuvent découler d'autres plus spécifiques par exemple ceux adressés aux animateurs ou aux communicateurs en vue de commander leur service. ✓ Ils peuvent comprendre selon les usages tout ou partie des éléments ci-dessous et de façon plus ou moins exhaustive.
Chronogramme	✓ Il donne les activités et leur période de réalisation. Il facilite l'information des acteurs et le suivi de la réalisation de leurs es tâches. Il fait partie des termes de références
Agenda	✓ Il présente l'agencement des activités, les horaires retenus et les animateurs (facilitateurs/modérateurs, Présentateurs...) Dans certains cas il précise les supports à distribuer.
Supports	✓ L'ensemble de la documentation à concevoir ou à collecter, à reproduire et à partager avec les participants soit avant soit pendant le forum. Ces documents doivent être bien choisis, utiles et adaptés et éviter d'encombrer les inutilement les participants. Dans tous les cas certains supports doivent être distribués avant le forum afin de permettre aux participants de s'en approprier soit individuellement soit au sein de leurs structures afin de dégager une ligne de conduite. Selon les thèmes, les supports comprennent les plans, les budgets, les rapports d'activités. Le rapport financier, les statistiques, les notes, les résumés /les extraits.
Mode d'animation	✓ Avec les personnes ressources internes ou externes, le mode d'animation doit être défini et décliné à temps. Il doit être en adéquation avec le thème choisi et les résultats attendus.
Mise en place des équipes	✓ La tenue d'un forum nécessite la répartition des multiples importantes tâches à prendre en charge pour une bonne réussite. Ces tâches sont réparties entre des équipes dont les mandats doivent être clairement définis : comité/commission de pilotage, comité scientifique, comité/commission d'organisation, de communication, des finances, chargé de la logistique... sont souvent mis en place et animés. Des réunions inter-comites/commissions sont tenues dans le but d'harmoniser et de mutualiser
Invitations	✓ Elément capital. Elle doit être claire, exhaustive et acheminée a temps. Un suivi est nécessaire pour éviter le manquement dû aux oublis, négligences, rétentions voire simple inefficacité dans la gestion du courrier chez certains partenaires. Elle doit préciser les dates, les horaires, l'agenda, les préparations nécessaires...Elle est faite par l'instance habilitée.

ACTIVITES	ORIENTATIONS
Communication	✓ Elle se fait avant, pendant et après le forum, elle doit être murement réfléchie et conçue avec des méthodes et outils appropriés et menée par des acteurs ayant le profil adéquat.
Moyens et logistique	✓ Moyens matériels et financiers doivent être planifiés et mobilisés. Pour plus de sécurité et de pérennité ils doivent être inscrits dans les budgets des organismes et structures ayant adopté le forum comme format de dialogue public.
Préparation des acteurs	✓ Les responsables de la tenue d'un forum doivent veiller à la préparation des acteurs partie prenante du forum en leur spécifiant les attentes du forum et les rôles vis-à-vis du forum. Au besoin des séances d'appui sont organisées pour leur permettre d'être au top le jour J.
Suivi et contrôle des tâches	✓ Activité indispensable si l'on veut réunir toutes les conditions de réussite. De succès. Des rencontres formelles ou informelles, un suivi à distance, des outils tels les grilles, les check lists ou fiches de vérification des tâches font partie du dispositif. ✓ Le suivi et le contrôle permettent d'apporter au fur et à mesure l'amélioration et/ou les correctifs nécessaires avant la tenue. Ils se font jusqu' à la minute près.
ELEMENTS DE L'ETAPE DE MISE EN OEUVRE D'UN FORUM	
Installation	✓ Comme dans toute rencontre la disposition des participants est un élément important, sous forme de table ronde (les groupes d'acteurs autour d'une table), sous forme de conférence/panel (les présentateurs en face d'un public)...La forme retenue doit faire l'objet d'un choix réfléchi et le lieu de la rencontre aménagé en conséquence et à temps (avant l'arrivée des participants). ✓ Eviter l'improvisation ou les réaménagements irréfléchis de dernière minute. Cependant tenir compte des changements de situation.
Introduction	✓ Le thème, les objectifs et résultats, la méthodologie doivent faire l'objet de présentation claire pour engager les participants. L'utilisation d'aide visuel, de supports écrits est nécessaire
Présentations sur les différents thèmes	✓ Elles doivent être faites par les personnes habilitées. Elles doivent être bien préparées concise et claires et coller aux objectifs et résultats du forum. Des supports distribués aux participants à l'avance permettent à ceux-ci de suivre les intervenants et de formuler des questions, des contributions pertinentes ✓ Selon que le forum porte sur un bilan, une mobilisation pour une politique ou des réformes, etc. les présentations doivent permettre de faire de véritables analyses sur les performances, les résultats, la pertinence des stratégies mise en œuvre. Elles doivent permettre des comparaisons entre planification et réalisation, faciliter aux participants d'opérer des choix et de faire des propositions concrètes.
Organisation des Débats, synthèses	✓ Dans un souci d'efficacité, les débats, la modération. la prise de notes de synthèse, de pv, de compte rendu... doivent être bien organisées

ACTIVITES	ORIENTATIONS
Résolutions et recommandations	✓ Au fur et à mesure les points saillant devant faire l'objet de décision et de suivi doivent être consignés. Résolutions, Recommandation doivent être clairement formulées et validées avec les participants. Ce sont des éléments déterminants pour l'après forum.
Etapas prochaines	✓ Les conclusion du forum doivent comprendre les principales tâches et activités a mener au sortir du forum. Ainsi les étapes prochaines sont recensées / valider avec les participants, accompagnées d'un chronogramme sommaire (activité/tâche-délai-réponse)
Clôture	✓ Ne pas terminer les fora en queue de poisson mais toujours avec une bonne session de clôture qui met en relief les acquis, les résultats non atteints, et les engagements des acteurs ✓ Elle peut annoncer les prochains fora
ELEMENTS DE L'ETAPE DE SUIVI D'UN FORUM	
Tenue de réunion d'évaluation post forum	✓ Elle est organisée dans les meilleurs délais après le forum, concerne toutes les équipes et doit porter sur tous les aspects (contenu, résultats, coût, perspectives, participation, ✓ qualité des contributions, efficacité, efficience). Elle se fait sur la base d'une grille élaborée et validée par les acteurs et connue d'eux afin de servir de guide de conduite vers la performance dans la tenue de fora
Elaboration et la diffusion des rapports	✓ Les rapports du forum doivent être élaborés et distribués dans les délais requis afin qu'ils servent aux acteurs. En fonction de la stratégie de communication ils doivent être accessibles au public. Ils peuvent alimenter les plans media, être mis en ligne, être présentés sous des formats plus exploitables ✓ La diffusion des rapports peut faire l'objet de partenariat avec les media locaux et au-delà ✓ Les résultats peuvent servir de cas a partager lors de conférence, session de formation, publication scientifique
Accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations du forum	✓ Certains groupes ont besoin d'être accompagnés pour la mise en œuvre des conclusions des fora. Les organisateurs doivent identifier ces besoins et mettre en place un dispositif opérationnel dans les établissements, les structures de gestion, les communautés. Un plan de travail bien ficelé peut permettre d'y arriver
Tenue de rencontre de suivi de la mise en œuvre des recommandations et d'évaluation des acquis	✓ De façon périodique les acteurs concernés peuvent se rencontrer pour faire le point de la mise en œuvre des recommandations/résolutions, mesurer leur effets sur les problématiques qui étaient traitées, noter les changements obtenus et surtout leur cause... ✓ Ces résultats font l'objet de partage avec les concernés et peuvent alimenter les thèmes/préparation des prochains fora

Source : USAID/EDB (2010)- Gouvernance et gestion de l'enseignement moyen- Document de références

Thèmes pouvant être traités lors du Forum

- ✓ La vision de l'établissement de qualité ;
- ✓ Les performances scolaires ;
- ✓ Le quantum horaire ;
- ✓ L'organisation des examens scolaires ;
- ✓ La gouvernance du secteur ;
- ✓ Le financement de l'éducation ;
- ✓ La remédiation des apprentissages ;
- ✓ La prise en charge des élèves vulnérables à la déperdition scolaire ;
- ✓ L'engagement de la communauté dans l'établissement ;
- ✓ L'impact des média dans les performances scolaires ;
- ✓ L'entretien et la maintenance des infrastructures et des équipements scolaires ;
- ✓ Le rôle de la communauté dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du projet d'école/établissement ;
- ✓ Le maintien et la réussite des filles à l'école ;
- ✓ Les mariages et grossesses précoces en milieu scolaire ;
- ✓ L'allègement des travaux domestiques des élèves ;
- ✓ La santé de la reproduction en milieu scolaire ;
- ✓ Les violences liées au genre en milieu scolaire ;
- ✓ Le partenariat public privé en éducation ;
- ✓ La lutte et la promotion scolaire ;
- ✓ La sécurité des établissements ;

Etape 4 : mise en œuvre et suivi des activités

Des outils permettant de faire le monitoring et la reddition des comptes sont proposés dans cette rubrique :

- rapport d'activités
- rapport d'exécution technique et financière
- dispositif de suivi participatif

Doc 11 : Modèle de canevas de rapport état d'avancement des activités

Année scolaire 20..... 20.....

IA de : IDEN de :

CGE de : Commune / CR de :

En date du

I. Exécution

Résultats attendus	Activités programmées	Niveau de réalisation (mettre une croix)				Montant (*)			Observations
		Réalisée (%)	En cours	Non réalisée	Reporté	Prévu	Dépensé	Taux (%)	
ACCES									
QUALITE									
GESTION									
TOTAL	Nombre :								

() Le coût global correspond à la valeur totale en FCFA de l'ensemble des ressources utilisées qu'elles soient en main d'œuvre, en nature ou en espèces.*

II. Commentaire :

Au plan technique :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Au plan financier :

.....

.....

.....

.....

Le Président

Le Secrétaire

Doc12 : Etat d'exécution financière des activités

IA de : **IDEN de :**

CGE de : **Commune / CR de :**

En date du

ACTIVITES PREVUES	EXECUTION FINANCIERE				OBSERVATIONS
	Budget prévu (1)	Budget engagé (2)	Budget décaissé (3)	Ecart (4=1-3)	
TOTAL					

RECOMMANDATIONS :
.....
.....

Le Président

Le Secrétaire

Le Trésorier

Doc 13 : Canevas de rapport bilan annuel des activités

Année scolaire 20..... 20.....

IA de : IDEN de :

CGE de : Commune / CR de :

I. Exécution

Résultats attendus	Activités programmées	Niveau de réalisation (mettre une croix)				Montant (*)			Observations
		Réalisée	En cours	Non réalisée	Reporté	Prévu	Dépensé	Taux en %	
ACCES									
QUALITE									
GESTION									
TOTAL	Nombre :								

() Le coût global correspond à la valeur totale en FCFA de l'ensemble des ressources utilisées qu'elles soient en main d'œuvre, en nature ou en espèces.*

II. Commentaire :

Au plan technique :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Au plan financier :

.....

.....

.....

.....

Le Président

Le Secrétaire

L'évaluation participative

1. Qu'est-ce-que l'évaluation participative?

L'Evaluation participative est l'occasion, pour les membres de la communauté comme pour les intervenants extérieurs, de s'arrêter pour réfléchir au passé afin de prendre des décisions pour l'avenir. Les intervenants extérieurs encouragent activement les membres de la communauté à prendre la responsabilité et le contrôle des éléments suivants:

Les membres de la communauté prennent la direction de l'Evaluation participative

- l'organisation de ce qu'il faut évaluer ;
- comment effectuer l'évaluation ;
- la réalisation de l'évaluation ;
- l'analyse de l'information et la présentation des résultats de l'évaluation.

2. Les étapes de l'évaluation participative

Le temps passé à préparer et planifier une Evaluation participative avec soin n'est pas du temps perdu. Ces précautions aident les gens à comprendre pourquoi on effectue une évaluation et comment s'y prendre.

Il faudrait que la première réunion de préparation et de planification de l'évaluation soit ouverte à tous les groupes concernés. Cette réunion peut inclure les bénéficiaires, d'autres membres de la communauté, ainsi que des groupes de l'extérieur qui pourraient avoir un certain intérêt au projet.

S'il y a beaucoup de gens qui s'intéressent à l'évaluation, on pourrait déléguer une partie des responsabilités à un petit groupe, une équipe communautaire d'évaluation. Mais lors de la première réunion, le groupe élargi doit d'abord discuter des raisons de l'évaluation et de ce qu'il veut découvrir, et ce, afin de guider l'action de l'équipe d'évaluation.

▪ Première étape : réexaminer les objectifs et les activités.

Le groupe élargi décide des raisons de l'évaluation. La réunion permet une révision des objectifs à long terme et des objectifs à court terme ainsi que des activités choisies pour réaliser ces objectifs. Si le DSEP a déjà été utilisé, les objectifs et les activités définis à l'étape

du Diagnostic participatif peuvent être réexaminés. Dans le cas contraire, on peut réexaminer les objectifs définis par les intervenants extérieurs.

- **Deuxième étape : réexaminer les raisons de l'évaluation :** Après la révision des objectifs et des activités, on peut orienter la discussion vers les questions suivantes: "Pourquoi faisons-nous une évaluation?" ou "Que voulons-nous savoir?"
- **Troisième étape : définir les questions qui serviront à l'évaluation.** L'animateur peut écrire (ou dessiner) les questions qui serviront à l'évaluation sur de grandes feuilles de papier ou sur un tableau. Le groupe devrait donner son accord à chaque question. S'il y a beaucoup de questions par objectif et par activité, on peut les classer par ordre d'importance.
- **Quatrième étape : décider qui va effectuer l'évaluation.** Décidez, lors de la réunion du groupe élargi, qui va faire l'évaluation et à qui seront destinés les résultats. On peut décider d'inclure soit l'ensemble de la communauté (surtout si elle est peu nombreuse), soit les bénéficiaires seuls, ou alors de déléguer la responsabilité de l'évaluation à une équipe d'évaluation.
- **Cinquième étape : identifier les indicateurs directs et indirects.** On choisit des indicateurs directs et indirects pour formuler les questions qui serviront à l'évaluation à partir des questions définies lors de la première réunion.
- **Sixième étape : identifier les sources d'information pour les questions qui serviront à l'évaluation.** Pour chaque question et indicateur, l'équipe d'évaluation détermine si l'information est disponible ou non et comment l'obtenir. Il se peut que certains renseignements ne soient disponibles que sous une forme non analysée et qu'il faille faire des efforts pour les interpréter. D'autres renseignements ne seront peut-être pas directement disponibles et il faudra aller les chercher soi-même.

Il se peut que l'information requise soit déjà disponible dans les résultats du diagnostic et/ou du suivi, et dans les Données de base.

Le choix des outils dépend de l'information requise. Si on s'est déjà servi d'un des outils de collecte de l'information on peut s'en servir à nouveau pour actualiser les renseignements et déceler les changements.

- **Septième étape : définir les aptitudes et la main-d'œuvre requises pour l'obtention de l'information.** On a besoin de personnes qui disposent d'aptitudes spécifiques, telles des

techniques d'entretien, des aptitudes mathématiques, des aptitudes artistiques et/ou des aptitudes en art dramatique. Il faut aussi que ces gens soient capables de fournir une certaine quantité de travail et disposent de temps. L'équipe d'évaluation doit déterminer quelles sont les aptitudes et les ressources qui lui sont accessibles. Elle peut se poser les questions suivantes:

- de quelles ressources a-t-on besoin?
 - quelles ressources avons-nous, ou quelles ressources pouvons-nous développer?
 - quelles autres ressources nous faut-il aller chercher?
-
- **Huitième étape: décider du moment de la collecte de l'information et de son analyse.**
Il est important de s'assurer que l'information est collectée et analysée en respectant les échéances données à l'équipe d'évaluation, de sorte que les décideurs puissent avoir les résultats à temps. Pour déterminer le moment des évaluations, il faut prendre en considération des facteurs tels que les impératifs saisonniers (les semis et les récoltes), les fêtes religieuses, la disponibilité des équipes de terrain et les exigences en main-d'œuvre de la communauté.
 - **Neuvième étape : décider qui va effectuer la collecte de l'information :** Lorsqu'on connaît les dates précises, la durée et les aptitudes requises, on peut déléguer les tâches à des individus ou à de petits groupes de travail.
 - **Dixième étape : analyser et présenter les résultats :** Lorsque toutes ces tâches sont terminées, il faut analyser l'information et en faire une synthèse pour la présentation. Il se peut qu'une partie de l'information soit déjà analysée. Dans ce cas-là, il suffit de la mettre au bon endroit dans la présentation. De nombreux outils de collecte de l'information, tels les études de cas ou le théâtre populaire, se prêtent mieux à certains types de présentation. Les chapitres six et sept traitent de l'analyse et de la présentation des résultats.

Techniques d'animation

Il existe différentes techniques d'animation que l'animateur peut proposer pour aider le groupe à avancer.

- **Le tour de table** : L'animateur soulève une question ou un problème simple, et chaque participant donne son avis ou sa réponse tour à tour. C'est la technique d'animation la plus simple et la plus développée. Elle permet à tout le monde se sentir impliqué et écouté donc une technique d'animation intéressante pour un premier contact.
- **La discussion en panel** : C'est une discussion entre quelques individus compétents sur le sujet, ayant des points de vue différents. Ils sont en principe désignés par l'animateur. Cette discussion a lieu devant les autres membres du groupe qui peuvent donner leur avis en posant des questions aux spécialistes. La discussion en panel peut s'apparenter à une soutenance orale.
- **Le brainstorming** : Pour cette technique d'animation, on a trois catégories de personnes : un animateur, des participants et quelques observateurs. Un problème est posé et toutes réponses même les plus étranges doivent être dites et écrites. A la fin, une synthèse est faite. Ce travail est surtout créatif, il a pour objectif de produire des idées nouvelles et originales.
- **L'étude de cas** : L'étude de cas consiste à étudier de façon systématique une situation réelle pour résoudre un problème plus abstrait, plus général. Le cas peut être tiré de la vie quotidienne ou professionnelle des membres du groupe, d'un document,... chaque participant étudie ce cas, puis une discussion a lieu dans des groupes de 3 à 6 personnes. Le groupe devra alors successivement préciser les aspects du problème, donner des solutions et les confronter pour finalement en exposer une à l'ensemble du groupe. Cette méthode permet de développer chez les participants leur sens critique face aux problèmes qui se posent quotidiennement
- **Le Phillips 6/6** : Technique développée par Mr Phillips qui se termine par la production de rapports élaborés par 6 groupes de 6 personnes en 6 minutes. L'animateur choisit un sujet, un rapporteur est élu. Ensuite les groupes travaillent sur la question pendant 6 minutes puis le rapporteur expose le résultat de la discussion sous la forme demandée.

L'animateur peut ensuite organiser un débat autour des productions exposées avec la participation possible d'expert sur le sujet.

- **La simulation** : Durant une simulation, on cherche à mettre les participants dans une situation la plus proche possible du réel à partir d'un modèle de la vie réelle. L'animateur va organiser cette simulation, introduire de nouveaux événements, mais il n'intervient pas dans la résolution du problème lié à la simulation. Il peut aussi y avoir des observateurs qui analysent le comportement de groupe. La simulation peut aller du jeu de rôle à la reconstitution d'une guerre. Elle permet aux participants d'acquérir des réflexes face à la réalité.
- **Les jeux de rôle** : Les jeux de rôle consistent à faire jouer quelques participants d'un groupe devant les autres dans des rôles qui sortent de l'ordinaire. Cela leur permet de leur faire prendre conscience des motivations et des modes de pensée d'autres personnes, et ainsi développer leurs facultés d'adaptation et de compréhension. Pour mettre en place cela, il faut choisir le contexte, laisser les personnes choisir leur rôle puis laisser faire l'improvisation. L'animateur peut ensuite interroger les joueurs et le public sur leur ressenti.
- **Le photolangage** : L'animateur a précédemment préparé une compilation de divers documents photographiques, picturaux. Il pose une question précise au groupe, lequel va alors chercher à y répondre au moyen des documents présentés. La séance va alors s'organiser en quatre étapes : présentation de l'ordre du jour de la séance (objectif, déroulement), puis choix individuels de deux ou trois photographies après un tour de table, un travail de groupe sur chacun de ces choix (raison du choix,...) et enfin l'analyse globale des résultats obtenus par chacun des groupes. Le travail sur des représentations photographiques facilite l'expression de sentiments ou l'analyse de notre représentation du monde.
- **Les questions-réponses** : Un sujet, un thème général est soumis au groupe par l'animateur. Les participants divisés en groupes quelques personnes sélectionnent 2 ou 3 questions qu'ils écrivent sur un papier puis tous les papiers sont recueillis dans une boîte. Ensuite, chacun des groupes tirent au sort un papier dans la boîte, et cherchent des réponses et/ou des solutions pour répondre aux questions. Enfin, chacun des groupes sélectionne un rapporteur qui expose au reste de l'assemblée la ou les questions tirées.

Doc 14 : Tableau récapitulatif de la démarche de mobilisation communautaire

ETAPES	ACTIVITES, OUTILS ET SUPPORTS	ORIENTATIONS
PREPARATION DE LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE	- Constitution d'une équipe de pilotage chargé d'impulser la mobilisation communautaire - Identification des leaders d'opinion : curé, imam, chef de village, chef de quartier, femmes leaders, élu (e)s, - Information des autorités administratives, déconcentrées et décentralisées : Sous préfet, préfet, gouverneur, PCR, maire, PCRu, IDEN, IA. - Invitation des acteurs et partenaires - Moyens à mobiliser	
SENSIBILISATION DE LA COMMUNAUTE	- Organisation de caravane /marche - Communication de masse : campagne médiatique (émissions radio, TV, presse écrite et en ligne) - Assemblées communautaires (quartiers/villages) - Communication interpersonnelle (visite à domicile, causeries, etc.) - Plaidoyer	
DIAGNOSTIC PARTICIPATIF	- Arbre à problèmes - Cartographie des acteurs - Autoévaluation de l'établissement - Tableau diagnostic - Détermination des actions prioritaires - Plan des engagements (plan d'action)	
MISE EN ŒUVRE DES ET SUIVI DES ACTIVITES	- Rapport d'activités - Rapport d'exécution technique et financière - Dispositif de suivi participatif	

RECOMMENDATIONS

3.1.En direction du Ministère de l'Education Nationale

- Poursuivre les réformes pour bâtir avec les Sénégalais une école dans laquelle ils se retrouvent ;
- Réconcilier l'école avec la communauté en lui faisant jouer un grand rôle dans le développement des localités, en adaptant les programmes d'enseignement aux réalités socio-économiques et culturelles des localités ;
- Réviser le fonctionnement et la composition des comités de gestion d'école et conseils de gestion d'établissement ;
- Mettre en place un cadre d'échanges avec les partenaires qui interviennent dans les établissements afin de mieux capitaliser et internaliser les bonnes pratiques ;
- Réactualiser les textes portant création, organisation et fonctionnement des organes de gestion (CGE et conseil d'établissement);
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement à tous les niveaux;
- Développer un plaidoyer efficace pour une meilleure implication des collectivités locales dans la prise en charge des questions scolaires;
- Promouvoir le renforcement régulier des capacités des acteurs en mobilisation communautaire;
- Développer des initiatives à même de motiver les acteurs ;
- Favoriser la participation active des acteurs à l'évaluation de l'établissement, à la planification et au financement des activités ;
- Traduire le document dans les langues nationales ;
-

3.2.En direction des collectivités locales

- S'approprier les orientations du système éducatif ;
- Exercer pleinement les prérogatives dévolues par la loi ;

3.3.En direction des IA et IDEN

- Veiller à l'application des dispositions réglementaires en matière de déconcentration et de décentralisation au sein de l'établissement ;
- En direction des IA et IDEN, accompagner les partenaires de l'école dans toutes les activités menées dans les établissements ;

3.4.En direction des directeurs d'école et chefs d'établissement

- Veiller à l'application des dispositions réglementaires en matière de déconcentration et de décentralisation au sein de l'établissement ;
- Créer les conditions de participation de la communauté à la gestion des établissements, notamment dans l'élaboration des projets d'école et d'établissement ;
- Ouvrir davantage l'établissement à la communauté.

3.5. En direction des acteurs de la communauté éducative

- S'impliquer dans les structures de gestion des établissements scolaires
- Veiller au respect des engagements pour le bon fonctionnement des écoles/établissement
- Prendre des initiatives en faveur de l'école pour la réussite de leurs enfants

3.6. En direction des partenaires

- Veiller à l'ancrage communautaire des projets en cherchant dans les communautés d'intervention des points focaux engagés ;
- Veiller à la collaboration avec les IA et IDEN pour la capitalisation des initiatives et bonnes pratiques ainsi que leur internalisation et leur pérennisation;
- Promouvoir la gestion participative de l'établissement ;

REFERENCES

- Salvatore Maugeri (2004) : Théories de la motivation au travail. Paris : Dunod
- **Site web** : AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité)
- Philippe BERNOUX (1985) ; La Sociologie des organisations. Paris : Seuil
- Philippe BERNOUX (1995) ; La Sociologie des entreprises. Paris : Seuil
- Michel Crozier et Erhard Friedberg(1977). L'Acteur et le Système. Paris : Seuil
- Erhard Friedberg (1972) : L'analyse sociologique des organisations
- Charles Maccio(2001) : Autorité – Pouvoir – Responsabilité. Du conflit à l'affrontement, la prise de décision.
- Aubert, N (1991) : Management, aspects humains et organisationnels. Puf
- Bartoli, A & Hemel, P (1986) : Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement. ESF
- Michel Bonami (1993). Evaluation et management dans les organisations du secteur non marchand. Bruxelles : De Boeck Université
- Henri Mintzberg (1982, 1990). Structure et dynamique des organisations
- Les meilleures pratiques du management Jean BRILMAN Editions d'Organisations 2001 ;
 - Manager le changement Florence HUNOT Liaisons.
 - Coaching d'équipe Alain CARDON Editions d'Organisations
 - Cohésion des équipes pratiques de team building ESF Pierre CAUVIN.
 - La psychologie des groupes Alain BLANCHET : Ed Armand COLIN
- DEE, 2007, Cadre d'orientation méthodologique des projets d'école