



L'Education change le monde



Fascicule 3

COLLECTION CARNETS DE TERRAIN

Thème :

**GESTION LOCALE PARTICIPATIVE
DE L'ÉDUCATION (GLPE)**

PLANIFICATION LOCALE DE L'ÉDUCATION

2017

SOMMAIRE

	SIGLES ET ABREVIATIONS -----	4
	INTRODUCTION -----	5
1.	ENJEUX ET DEFIS -----	6
2.	FONDEMENTS ET PRINCIPES -----	8
2.1	CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL -----	8
2.2	PRINCIPES GENERAUX DE PLANIFICATION LOCALE DE L'EDUCATION -----	9
3.	ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS ET PARTIES PRE NANTES DANS LA PLANIFICATION LOCALE DE L'ECOLE-----	11
4.	STRATEGIES ET DEMARCHES DE PLANIFICATION LOCALE -----	13
5.	AVANTAGES DE LA PLANIFICATION LOCALE DE L'EDUCATION -----	15
6.	CONSEILS PRATIQUES -----	16
	ANNEXES : -----	18



SIGLES ET ABREVIATIONS

AEAI	Aide et Action International
AFD	Agence Française de Développement
AG	Assemblée Générale
AME	Associations de Mères d'Elèves (Mali) ; Associations des Mères Educatrices (Niger)
APE	Association de Parents d'Elèves
CC	Contractuel Communautaire
CCE	Comité Communal de l'Education
CDCS	Comité Départemental de Coordination et de Suivi (Sénégal)
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CGE	Comité de Gestion de l'Ecole (Sénégal)
CGS	Comité de Gestion Scolaire (Mali)
CLEF	Comité Local d'Education et de Formation(Sénégal)
COGEP	Comité de Gestion de l'Ecole Primaire (Togo)
COGES	Comité de Gestion des Etablissements Scolaires
CPE	Comité de Parents d'Elèves
DPE	Direction Préfectorale de l'Education (Guinée)
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités et Menaces
GLPE	Gestion Locale Participative de l'Education
IEB	Inspection de l'Enseignement de Base
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
PDDE	Plan Départemental de Développement de l'Education (Sénégal)
PADOE	Programme d'Amélioration et de Diversification de l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest
PDE	Plan de Développement Educatif (Mali)
PLDE	Plan Local de Développement de l'Education

INTRODUCTION

La planification locale de l'éducation s'inscrit dans le cadre global de la gestion décentralisée des actions de développement en général et des systèmes éducatifs nationaux en particulier. La démarche de planification locale de l'éducation répond ainsi aux besoins (i) d'accompagner les communautés dans la gestion prospective des problématiques et enjeux éducatifs de leurs milieux et (ii) d'adapter les objectifs nationaux aux réalités locales.

La mission de conduite de la planification locale de l'éducation est assurée par les organes locaux de gestion de l'éducation au niveau communal et au niveau villageois diversement appelés selon les pays. Il s'agit principalement de Comités Communaux de l'Education, des Comités Locaux de l'Education et de la Formation, des Comités de Gestion de l'Ecole, des Associations de Parents d'Elèves.

Le présent fascicule se propose d'orienter les acteurs des organes locaux de planification de l'éducation (spécialistes de l'éducation et de la décentralisation, élus locaux, membres des associations travaillant dans le domaine de l'éducation) en termes de méthodes et d'outils de conduite d'un processus de planification.

Ce document de capitalisation du processus de planification locale de l'éducation est structuré autour des axes suivants:

- Enjeux et défis
- Fondements et principes
- Rôle des différents acteurs et parties prenantes
- Stratégies et démarches de planification locale
- Avantages de la planification locale de l'éducation
- Conseils pratiques en matière de planification locale de l'éducation
- Principaux outils de planification locale



1 ENJEUX ET DÉFIS

Les enjeux et défis de la planification locale de l'éducation sont fortement liés à ceux de la décentralisation en générale et en particulier de la gestion décentralisée des systèmes éducatifs et de la déconcentration des services techniques éducatifs.

De manière générale, sur l'ensemble des sept pays d'expérimentation de la Gestion Locale Participative de l'Education (GLPE), les enjeux majeurs de la planification locale de l'éducation portent sur :

- l'amélioration du pilotage local de l'éducation en lien avec les réalités et les contextes du milieu ;
- la prise en compte des problématiques éducatives dans l'élaboration des plans locaux de développement des collectivités locales ;
- la concrétisation du transfert des compétences et des ressources aux collectivités locales ;
- la prise en main par les communautés à la base des enjeux éducatifs de leur milieu.

Des expériences menées dans les pays en matière de Gestion Locale Participative de l'Education à partir des capitalisations faites des Plans Locaux de Développement de l'Education (PDLE) et des Comités Communaux de l'Education (CCE), on peut retenir les principaux défis suivants dans la conduite de la planification locale de l'éducation :

- l'intégration et la prise en charge des questions éducatives par les collectivités locales ;
- l'appropriation et la pérennisation des actions éducatives planifiées et mise en œuvre par les collectivités locales ;
- la mobilisation des ressources par les collectivités locales.



2 FONDEMENTS ET PRINCIPES

La planification locale de l'éducation est fortement dépendante du système de gestion décentralisée de l'éducation qui est lié au niveau d'avancement de la décentralisation/déconcentration de chaque pays.

2.1 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL

La planification locale de l'éducation repose au niveau des pays d'intervention de Aide et Action International sur un dispositif juridique et institutionnel renforcé par des textes, des lois et des décrets relatifs à la décentralisation et la déconcentration. Elle prend en compte aussi les plans sectoriels de l'éducation comme cadre de référence pour tous les pays.

Ainsi, des arrangements institutionnels relatifs à la gestion décentralisée de l'éducation notamment les cadres de concertation, de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation au niveau communautaire, provincial/départemental/préfectoral, ou régional et national ont été effectués.

Cadre institutionnel d'élaboration des Plans Locaux de Développement de l'Éducation (PLDE), cas du Sénégal

Source : Plan local de développement de l'éducation de la commune de Golf Sud, 2009.

- Loi 91-22 du 16 février 1991, portant loi d'orientation pour l'éducation et la formation au Sénégal
- Loi 96-07 du 22 mars 1996, portant transfert de compétences aux collectivités locales
- Première Lettre de Politique Générale pour le secteur de l'Éducation (1999-2008)
- Programme Décennal Éducation et Formation comme cadre d'opérationnalisation de la Lettre de Politique Générale
- Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP)
- Conclusions du Forum Mondial de l'Éducation
- Objectifs de Développement du Millénaire
- Protocole de la CEDEAO sur l'Éducation et la Formation
- Décennie de l'Alphabétisation et la Déclaration des Nations Unies

2.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE PLANIFICATION LOCALE DE L'ÉDUCATION

Quelques principes clés structurent les fondements et orientations de la planification locale de l'éducation. Il s'agit de :

- ✓ Participation des acteurs parties prenantes à l'action en vue d'apporter leur contribution à l'amélioration et au développement du secteur de l'éducation, avec un accent particulier sur l'implication effective des communautés locales ;
- ✓ Partenariat, dialogue et concertation : la promotion de dispositifs ouverts et inclusifs susceptibles de favoriser la prise de décision collective et l'arbitrage ainsi que le partenariat, le dialogue, la synergie ;
- ✓ Responsabilisation des acteurs communautaires : pour favoriser l'appropriation, l'animation et la gestion efficace et durable du système éducatif local ;
- ✓ Déconcentration effective des services de l'Etat pour mieux accompagner la décentralisation à travers une responsabilisation des struc-

tures déconcentrées, leur positionnement dans un rôle d'appui-conseil aux collectivités locales, la qualification de leur personnel et le renforcement de leurs moyens d'action ;

✓Gouvernance et redevabilité : pour instaurer aux différents échelons d'intervention du système éducatif une véritable culture de gestion, de responsabilité, d'imputabilité, de reddition des comptes et de transparence.

L'appropriation et le respect de ces principes par les acteurs concernés permettent d'impacter positivement sur la gestion de l'éducation sur le terrain.

✓Déconcentration effective des services de l'Etat pour mieux accompagner la décentralisation à travers une responsabilisation des structures déconcentrées, leur positionnement dans un rôle d'appui-conseil aux collectivités locales, la qualification de leur personnel et le renforcement de leurs moyens d'action ;

✓Gouvernance et redevabilité : pour instaurer aux différents échelons d'intervention du système éducatif une véritable culture de gestion, de responsabilité, d'imputabilité, de reddition des comptes et de transparence.

L'appropriation et le respect de ces principes par les acteurs concernés permettent d'impacter positivement sur la gestion de l'éducation sur le terrain.

3 RÔLE DES DIFFÉRENTS ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DANS LA PLANIFICATION LOCALE DE L'ÉCOLE

Les appellations des organes de gestion locale de l'éducation sont diverses selon les pays mais les fonctions et les rôles sont pratiquement les mêmes.

Globalement, on distingue deux grandes catégories d'acteurs de la planification locale de l'éducation. Il s'agit :

- des organes de gestion locale participative de l'éducation au niveau communal ;
- des organes de gestion locale participative de l'éducation au niveau communautaire (arrondissement et villages).

Les organes de gestion locale participative de l'éducation au niveau communal sont par exemple :

- les Comités Communaux de l'Education (CCE) au Bénin, au Mali, au Niger et au Burkina Faso
- les Comités Locaux de l'Education et de la Formation (CLEF) au Sénégal.

Les organes de gestion locale participative de l'éducation au niveau communautaire sont par exemple :

- les COGEP, COGES, CGS, COGERES
- les CPE, APE
- les AME

Au Sénégal, ces organes de gestion locale participative de l'éducation au niveau communal ont pour principales attributions de :

- Elaborer et de mettre en œuvre des Plans Locaux de Développement de l'Education (PLDE) ;
- Développer la carte scolaire locale et contribuer à l'élaboration des Plans Départementaux de Développement de l'Education (PDDE) en tenant compte des besoins locaux et des projets d'écoles ou d'établissements ;
- Impulser et appuyer le fonctionnement des comités de gestion des centres de développement de la petite enfance, des écoles élémentaires, des écoles communautaires de base ou des centres d'alphabétisation ;
- Mobiliser les acteurs et partenaires autour des programmes et projets locaux de développement de l'éducation ;
- Mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs des programmes et projets locaux de développement de l'éducation ;
- Participer au fonctionnement du Comité Départemental de Coordination et de suivi (CDCS) ;
- Développer des plans d'action d'aide et de soutien en faveur des filles et des enfants vulnérables issus de familles démunies ou souffrant de handicaps légers.

Au niveau communautaire, les Comités de Gestion de l'Ecole (CGE/COGEP) ont pour rôle de :

- élaborer les projets d'école ;
- décliner le projet d'école en plan d'actions annuel et assurer sa mise en œuvre ;
- planifier les stratégies de mobilisation de ressources ;
- assurer l'exécution et le suivi de la mise en œuvre des projets.

4 STRATÉGIES ET DÉMARCHES DE PLANIFICATION LOCALE

Globalement la stratégie expérimentée consiste à appuyer et à accompagner les dispositifs nationaux d'institutionnalisation des projets d'école ou projets/plans de développement de l'école. Dans les pays ayant retenu le projet d'école ou projets/plans de développement de l'école comme outil de planification l'éducation (Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo), il s'est agi de se mettre en synergie avec les dispositifs nationaux mis en place. Pour les pays qui n'ont pas développé d'expérience dans ce domaine (Bénin, Burkina Faso et Côte d'Ivoire), il s'agit de s'intégrer aux dispositifs retenus par les différents ministères en charge de la question. La démarche opérationnelle de planification locale de l'éducation comporte huit phases, décrites comme suit.

Phase 1 : Elaboration d'un diagnostic

Il s'agit de l'analyse de la situation initiale du milieu ou d'un état de lieux.

Phase 2 : Analyse des contraintes et des opportunités du système éducatif local

A partir des résultats du diagnostic, on procède à l'identification et à l'analyse des contraintes et des opportunités relatives aux questions éducatives.

Phase 3 : Synthèse des problématiques

A partir des indicateurs, on relève tous les problèmes du milieu, puis on fait une synthèse en vue de retenir ceux qui s'avèrent les plus urgents à résoudre.



Phase 4 : Identification des priorités de développement

A partir des options de solutions prises (réalistes et réalisables), on procède à la hiérarchisation en vue d'identifier les priorités d'intervention.

Phase 5 : Elaboration des stratégies de développement

Par rapport à chacune des priorités retenues, on élabore les stratégies de mise en œuvre.

Phase 6 : Quantification des objectifs

Les priorités d'intervention retenues doivent être déclinées en objectifs avec des cibles quantifiées.

Phase 7 : Elaboration du Plan d'action

Pour chaque objectif, il faut identifier les actions et les activités à réaliser en vue de l'atteinte des objectifs visés.

Phase 8 : Elaboration du budget

Les actions à mettre en œuvre doivent être quantifiées et traduites sous forme de budget indiquant les montants de chaque action ainsi que les sources de financement.

5 AVANTAGES DE LA PLANIFICATION LOCALE DE L'ÉDUCATION

La mise en œuvre de la stratégie de planification locale de l'éducation présente les avantages suivants :

- Une participation plus accrue des structures décentralisées et déconcentrées dans la planification, la gestion et le pilotage de l'éducation : avec une contribution significative d'AEAI, la planification descendante est de plus en plus adoptée par les pays au détriment de la planification ascendante ;
- Une meilleure définition des besoins et formulation des réponses : accroissement de la pertinence des projets et programmes éducatifs sur le terrain ;
- Un accroissement de la participation et la mobilisation des acteurs de base dans la gestion des systèmes éducatifs ;
- Le développement d'une culture de contrôle citoyen au niveau national comme au niveau local.

6 CONSEILS PRATIQUES

La conduite du processus de planification locale de l'éducation est souvent confrontée à trois difficultés et auxquelles il faut apporter des solutions pratiques pour sa bonne réussite.

- D'abord, les organes de gestion des écoles (APE, CPE, COGEP, CGE, CCE, CLEF...) sont multiples, ce qui se traduit par une confusion des rôles et prérogatives. C'est pourquoi, il faut dès le départ du processus clarifier les rôles et les responsabilités des différents organes de gestion et de participation dans le processus de planification locale de l'éducation.

- Ensuite, le bon fonctionnement des comités communaux de l'éducation est entravé par des difficultés organisationnelles et de faibles capacités de portage, d'animation des cadres de concertation et de mobilisation de partenariat de certaines communes. Pour pallier cette difficulté, il est recommandé de renforcer les capacités des acteurs sur le processus, prenant en compte la compréhension des enjeux, une bonne perception de l'intérêt de l'exercice et une bonne maîtrise des démarches et outils.

- Vu les conditions matérielles précaires dans lesquelles travaillent certaines écoles, le processus de planification locale de l'éducation se focalise très souvent sur des questions de mise à niveau des infrastructures et des équipements. Du coup, les réflexions et analyses sont dévoyées vers des priorités d'ordre matériel plutôt qu'éducatif et pédagogique. C'est pourquoi, l'entrée par les normes de la politique éducative, les principes « école amie des enfants » doit être recommandée pour permettre justement un bon ancrage des plans d'action locaux dans les programmes nationaux.

En matière de planification locale de l'éducation, l'accent a été mis sur l'appui aux acteurs locaux dans l'élaboration des projets d'écoles au niveau villageois/arrondissement. Toutefois, l'accompagnement apporté à certaines collectivités territoriales pour l'élaboration de leur Plan Local de Développement de l'Education (PLDE) au niveau communal s'avère également nécessaire.

L'élaboration de projet d'école a constitué une opportunité et un moment fort d'apprentissage pour les membres des comités de gestion des écoles, en matière de planification des activités de l'école, même si l'exercice est jugé très difficile au regard des capacités et moyens des acteurs locaux. C'est pour cette raison que Aide et Action International suggère que les processus de planification locale soient accompagnés d'un renforcement de capacités intégré au processus et adapté aux différents contextes.

L'élaboration des PLDE a donné l'occasion à une prise de conscience des collectivités territoriales que la gestion de l'éducation sur leur territoire ne s'arrête pas seulement à l'école publique, mais elle concerne aussi les écoles privées et le secteur non formel (approche inclusive et holistique). C'est pourquoi, il est important de partager avec les communautés les programmes sectoriels de l'éducation ainsi que les stratégies qui les accompagnent afin d'assurer la prise en compte de la diversité de la demande d'éducation et de formation.

La planification locale de l'éducation s'est toujours faite par les organisations extérieures et non par les structures de l'Etat et encore moins les collectivités locales elles-mêmes. En conséquence, l'initiative du processus a été rarement le fait des collectivités locales et des communautés ; d'où des difficultés à la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre des actions planifiées. C'est pourquoi, une stratégie de mobilisation des ressources assortie d'un plan de financement est toujours indispensable dans le processus de planification.

Il est important d'assurer le portage de la planification par les collectivités locales, les communautés et les services techniques de l'Etat en formalisant les engagements autour de la planification afin d'assurer une réelle maîtrise d'ouvrage des projets éducatifs par les collectivités locales et les communautés éducatives.



ANNEXE 1 : Outils de diagnostic

Population			Population scolarisable			Ecoles	Effectifs			Villages périphériques	
Femme	Homme	Total	Fille	Garçon	Total	Nom	Fille	Garçon	Total	Ecoles	% Ecole

Fiche 2 : Etat des infrastructures (fonctionnalité)

Types	Nombre		Année de construction	Nbre constructions	Etats des constructions			Financement source
	Utilisé	Non utilisé			Bon	Vétuste	Observations	
Salles de classes								
Magasin								
Hygiène								
Bureau directeur								
Puits								
Autres								

Fiche 3 : Etat du mobilier

Types	Total	Nombre		Etat		Observ.
		Utilisés	Non utilisés	Bon	Mauvais	

Fiche 4 : Etat du mobilier

District	Existants				Besoins			
	Salle de classes	Bureau Directeur	Bloc hygiène	Puits	Salle de classe	Bureau	Bloc hygiène	Puits
District 1/Circonscription scolaire								
Village 1								
Village 2								
District 2								
Village 1								
TOTAL								

Fiche 5 : Traitement des données scolaires

District	TBS		Taux d'occupation des classes	Ratio Elève/ Classe	Ratio Elèves/ Maîtres	Taux de Promotion		Taux d'abandon		Taux de réussite en 7 ^e année		Taux de couverture en manuels	
	Fille	Total				Fille	Tot	Fille	Total	Fille	Total	Tot	Fille
District1													
Ecole 1													
Ecole 2													

Fiche 6 : Présentation de l'état des lieux

Situations – problèmes éducatifs dans les domaines de :	Indicateurs retenus	Situation de l'Ecole vis-à-vis des indicateurs retenus	
		Points forts	Points faibles

ANNEXE 2 : Outils d'analyse des contraintes et des opportunités du système éducatif local

Fiche 1 : outils d'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)

	Forces (acquis)	Faiblesses	Atouts (opportunité potentialités)	Contraintes
ACCES				
Démographie				
Environnement socio-économique				
Infrastructure scolaire				
QUALITE DE L'EDUCATION				
Gestion de l'école				
Organisations des élèves				
Equipe pédagogique				
Environnement institutionnel <i>(relation avec la CRD, les ONG ou Associations, le DPSP, la DPE.)</i>				

Tableau d'analyse des opportunités

Composantes	Formel	Non Formel
Accès		
Qualité		
Gestion		

Tableau d'analyse des contraintes

Composantes	Formel	Non Formel
Accès		
Qualité		
Gestion		

Tableau d'analyse des contraintes

Composantes	Formel	Non Formel
Accès		
Qualité		
Gestion		

ANNEXE 3 : Outils de planification des actions prioritaires et des stratégies

Composantes	Formel	Non Formel
Accès		
Qualité		
Gestion		

Stratégies

N°	Composantes	Sous-secteurs	Stratégies de développement
1.	Accès	Préscolaire	-
		Elémentaire	-
		Moyen	-
		Formation Professionnelle	-
2.	Qualité	Préscolaire	-
		Elémentaire	-
		Moyen	-
		Formation Professionnelle	-
3.	Gestion	Préscolaire	-
		Elémentaire	-
		Moyen	-
		Formation Professionnelle	-

Objectifs

N°	Composantes	Sous-secteurs	Priorités de développement
1.	Accès	Préscolaire	
		Elémentaire	
		Moyen	
		Formation Professionnelle	
2.	Qualité	Préscolaire	
		Elémentaire	
		Moyen	
		Formation Professionnelle	
3.	Gestion	Préscolaire	
		Elémentaire	
		Moyen	
		Formation Professionnelle	

Plan d'action

N°	Composantes	Sous-secteurs	Activités	Années de réalisation		
1.	Accès	Préscolaire				
		Elémentaire				
		Moyen				
		Formation Professionnelle				
2.	Qualité	Préscolaire				
		Elémentaire				
		Moyen				
		Formation Professionnelle				
3.	Gestion	Préscolaire				
		Elémentaire				
		Moyen				
		Formation Professionnelle				

ANNEXE 4 : Outils d'élaboration du budget

Cadre de budgétisation

Composante	Sous-secteur	Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	TOTAL
Accès	Préscolaire					
	Elémentaire					
	Formation Professionnelle					
Qualité	Préscolaire					
	Elémentaire					
	Formation Professionnelle					
Gestion	Préscolaire					
	Elémentaire					
	Formation Professionnelle					
TOTAL						

ANNEXE 5 :

Modèle de Plan d'actions du COGES (Comité de Gestion de l'École)

Résultats	Activités	Année			Structures impliquées
		1	2	3	
1. La capacité organisationnelle et administrative du COGES est améliorée	Elaborer et faire adopter par l'AG les statuts et règlement intérieur du COGES	x			APE, AME, équipe pédagogique, COGES
	Elaborer et faire adopter en AG les procédures administratives et financières du COGES	x			COGES APE, AME, EP
	Participer aux différentes séances de formations	x	x	x	APE, ONG
	Mettre en application les connaissances acquises lors des formations : mise en place d'outils de gestion et d'administration	x	x	x	APE
	Organiser périodiquement des réunions et AG pour rendre compte des activités et pour prendre des décisions importantes	x	x	x	APE
2. Le taux de scolarisation est amélioré aussi bien pour les garçons que pour les filles	Organiser des campagnes de négociations d'inscription de tous les enfants à l'école	x			APE, Directeur
	Etablir la liste des enfants en âge scolarisable	x	x	x	APE, Mairie
	Inscrire les enfants (filles et garçons) à l'école	x	x	x	APE, Directeur
	Mettre en place et former les comités de suivi de l'assiduité	x	x	x	APE, Chef canton
3 Les conditions de travail des enseignants sont améliorées	Construire et équiper un module de 3 classes avec un bureau maître	x			APE, comité de suivi
	Construire le logement du Directeur		x		APE, comité de suivi
	Construire et équiper un second module de trois classes			x	APE, comité de suivi
	Assurer l'entretien des infrastructures		x	x	APE, comité de suivi
	Equiper l'école de panneaux solaires		x		APE
4. Les relations entre le COGES et les enseignants sont améliorées	Elaborer et mettre en œuvre avec l'équipe pédagogique les modalités de collaboration entre les membres du bureau COGES et les enseignants	x	x		APE, Enseignants, Directeurs
	Impliquer le Directeur dans l'élaboration des programmes annuels d'activités		x	x	APE, Enseignants, Directeurs
	Organiser avec le Directeur des réflexions pour améliorer le niveau scolaire des enfants		x	x	APE, Enseignants, Directeurs



Atelier de formation des associations et collectivités locales (Togo)



L'Education change le monde

Immeuble Grunitzky Akofala
01 BP 1385 Lomé 01 - Togo
Tél. : (+228) 22 50 74 79
Fax : (+228) 22 50 28 49
www.facebook.com/aideetaction.afrique
www.aide-et-action.org