



L'Education change le monde

LE PROJET D'ECOLE

*Le concept,
la démarche et les outils*

ADOE 2

**Amélioration
et diversification de
l'offre éducative en
Afrique de l'ouest - Phase 2**



Sommaire

Remerciements	4
Préambule	5
Introduction	11
Chapitre I : Cadrage théorique	13
1.1 - le concept de projet d'école et les concepts clés associés	14
1.2 - Les enjeux du projet d'école	18
1.3 - Les recommandations	20
Chapitre II : Guide d'application	22
2.1 - Initier la mobilisation sociale	23
2.2 - Mettre en place le comité de pilotage du projet d'école	26
2.3 - Faire le diagnostic de la situation scolaire	26
2.4 - Choisir les actions prioritaires	40
2.5 - Planifier les actions à mettre en œuvre	40
2.6 - Rédiger le projet d'école	46
2.7 - Effectuer les validations sociales, techniques et institutionnelles du projet d'école	50
2.8 - Mettre en œuvre le projet d'école	57
2.9 - Organiser le suivi et l'évaluation du projet d'école	57
ANNEXES	61

Remerciements

Aide et Action voudrait ici remercier tous les acteurs et partenaires de l'Education qui lui ont permis de produire le présent document de capitalisation sur le projet d'école. L'ONG exprime sa profonde gratitude à l'endroit :

- De toutes les communautés éducatives de l'Afrique de l'Ouest pour leur enthousiasme et leur engagement dans la mise en œuvre des innovations et initiatives développées ensemble.
- De L'Agence Française de Développement pour son soutien technique et financier,
- Les Ministères de l'Education du Bénin, du Burkina Faso, de la Guinée, du Mali, du Niger, du Sénégal et du Togo pour la confiance et leur accompagnement dans toutes les initiatives développées par l'Association
- Les divers acteurs des systèmes éducatifs : inspecteurs de l'enseignement, enseignants, élèves, parents d'élèves, associations et groupements locaux pour leur mobilisation et leur engagement à ses côtés

Nos remerciements vont aussi à toutes les femmes et hommes qui ont rendu la publication de document possible, en particulier à :

Koffi Adjimon : Directeur de la Coordination Régionale Afrique- Aide et Action

Pape Amadou Kane Diallo : Directeur de l'Espace Régional Afrique de l'Ouest- Aide et Action

Sandrine Tembély : Responsable Capitalisation Afrique de l'Ouest- Aide et Action

Dénis Ouédraogo : Responsable Communication et Parrainage Afrique- Aide et Action

Lardja Laré : Ministère de l'Education - Togo

Naby Laye Y. Camara : Ministère Education - Guinée

Mame Ibra Ba : Ministère de l'Education - Sénégal

Berthe Téhou : Coordinatrice Bureau National Aide et Action- Bénin

Marie Claire EHAKO : Coordinatrice Pays PADOE 2- Burkina Fasso- Niger

Ousmane Diallo : Coordinateur Bureau National Aide et Action- Sénégal

Damase Zouré : Coordinateur Bureau National Aide et Action - Burkina Faso

Aboubacar Mamane : Coordinateur Bureau National Aide et Action - Niger

Désiré Arfa Tom- Iteng : Coordinateur Bureau National Aide et Action- Togo

Oumar Mbodji : Coordinateur Bureau National Aide et Action - Guinée

Abdoulaye Diepkilé : Coordinateur Bureau National Aide et Action - Mali

Yaya Sylla : Coordinatrice Pays PADOE 2- Guinée- Aide et Action

Hamidou Soukouna : Coordinateur Régional PADOE 2 - Aide et Action

Préambule

1. L'approche projet d'école ; un outil de mise en œuvre des politiques éducatives au niveau local

A la fin des années 90 et au début des années 2000, en Afrique, des pays se sont engagés à la mise en œuvre des objectifs de l'EPT et des OMD par le biais des plans nationaux de développement de l'éducation. Ces plans ont été bâtis autour de trois axes stratégiques majeurs à savoir l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gestion. Le projet d'école a été adopté comme instrument de mise en œuvre de ces plans au niveau local.

Ainsi, dans le cadre de la convention cadre AFD / Aide et Action, l'approche projet d'école a été expérimentée et étendue durant la période 2000/ 2012 en Guinée, au Sénégal, au Niger, à Madagascar et au Togo.

Le projet d'école est un accord portant sur des actions éducatives et didactiques entre l'école, le milieu, les services techniques de l'Etat et les collectivités territoriales. Piloté par le comité ayant en charge la gestion de l'école, il a pour but l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages et l'implication continue et durable des communautés dans la gestion et la vie de l'école.

Il s'agit d'une démarche de résolution de problèmes initiée par les communautés de base qui part du diagnostic de la situation de l'éducation au niveau local (collectivité locale, village, quartier), pour identifier, planifier et mettre en œuvre les actions réalistes et faisables au niveau de l'école et de la collectivité locale afin d'améliorer la qualité de l'éducation.

Au total, le projet d'école aborde l'éducation à la base de façon globale par une démarche intersectorielle et multi-acteurs.

Après plus d'une décennie de mise en œuvre l'approche projet d'école a connu des réussites principalement à trois niveaux :

- **Au niveau éducatif et pédagogique**

Le projet d'école a permis la diversification des stratégies et techniques d'enseignement/apprentissage qui favorise la participation des apprenants. Outre les actions d'ordre purement pédagogique, le projet d'école a donné l'occasion d'initier des actions ayant une portée éducative plus large relative aux besoins du milieu en intégrant des compétences spécifiques permettant d'enrichir le curriculum de l'éducation par la prise en compte des problématiques de développement, notamment les questions relatives à l'environnement, à la

santé, à la citoyenneté, à la paix...

Par ailleurs, le projet d'école a eu comme résultat l'augmentation de l'accès à l'éducation, notamment pour les filles. A titre illustratif, au Niger, la mise en œuvre des projets d'école a donné les résultats suivants :

- Le TBS moyen des zones d'intervention est passé de 33% à 51% contre une prévision de 49%
- Le taux d'achèvement est passé de 22% à 42% contre une prévision de 38%.

Les communautés mobilisées ont en effet développé des stratégies visant l'accès de tous à l'éducation. Partout où l'approche a été développée les taux de scolarisation ont connu des bons spectaculaires, notamment pour les filles.

• Au niveau institutionnel :

Le projet d'école a contribué à la résolution des problèmes de gestion locale de l'éducation. Il a, d'une part, permis la déclinaison en objectifs locaux et l'adaptation des plans sectoriels nationaux aux réalités et demandes locales, et d'autre part, il a facilité aux collectivités locales la définition de leurs plans de développement éducatif. Les collectivités locales ont accru leurs connaissances sur les politiques éducatives et développé des compétences en mobilisation sociale et en planification locale de l'éducation. Plus précisément :

- La connaissance des problématiques de l'éducation sous ses différents aspects par les responsables et les acteurs locaux s'est améliorée
- Les dispositifs de pilotage de l'éducation au niveau communal ou local sont opérationnalisés
- Des réponses locales aux besoins éducatifs sont apportées

En même temps, le projet d'école a favorisé une relation de proximité entre les responsables des collectivités locales, ceux des services déconcentrés de l'Etat et les populations dans le cadre d'une gestion participative et consensuelle de l'éducation.

Le projet d'école, véritable contrat de performance entre divers acteurs de la communauté éducative, est aussi un outil de transfert de responsabilités

et des ressources aux acteurs locaux.

Il a été un outil d'apprentissage de la mobilisation et de la gestion transparente des ressources dédiées à l'éducation.

• **Au niveau communautaire**

Le projet d'école établit un partenariat entre l'école et la communauté dans la mesure où il engage les deux parties à prendre en charge solidairement les besoins à la fois de l'école et de la communauté.

Le processus d'élaboration du projet d'école fait de l'amélioration des curricula une démarche dynamique permettant la valorisation des savoirs et pratiques endogènes.

Les compétences acquises par les acteurs locaux dans le cadre des projets d'école sont réinvesties dans d'autres secteurs du développement local.

En somme, cinq éléments de réussite essentiels justifient la démarche projet d'école :

- La mobilisation et l'organisation des acteurs locaux (comités de gestion scolaires, comité locaux ou communaux d'éducation et de formation) autour des enjeux de l'éducation

- La définition et la mise en œuvre par les acteurs locaux de mécanismes les plus à même de lutter contre l'exclusion et de répondre au droit de tous à une éducation de qualité

- La définition de stratégies et modalités d'amélioration de la qualité de l'éducation qui implique la participation de toutes les parties prenantes et notamment des enfants

- La préparation et la motivation des usagers de l'école (parents, enseignants, élèves) à la prise en charge des préoccupations éducatives du milieu.

- La mobilisation des ressources locales et le transfert par l'Etat de ressources aux acteurs locaux pour le financement de l'éducation à la base

Aujourd'hui, malgré les bons résultats obtenus, notamment en matière d'accès à l'éducation, les systèmes éducatifs restent confrontés aux défis de l'inclusion et de la qualité de l'éducation qui rendent nécessaire une plus grande ouverture de l'école au milieu. Il est en effet admis que sans la participation des

principaux usagers de l'école il est impossible d'atteindre les objectifs d'éducation de qualité pour tous. Le projet d'école, projet de développement de l'école ou contrat de performance entre l'école et la communauté en est un instrument privilégié en ces sens qu'il est :

- Un outil de gestion participative de l'école pour l'amélioration qualité de l'éducation
- Un mécanisme participatif de financement de l'école et de suivi des dépenses d'éducation à la base (transparence et imputabilité)
- Un instrument de mobilisation sociale et de participation locale à la gestion et au financement de l'école : apprentissage de mobilisation et de la gestion des ressources financières par la communauté éducative du village ou du quartier

A terme le projet d'école peut être utilisé comme cadre de définition des actions d'amélioration de la qualité de l'éducation, de suivi des résultats scolaires par la communauté, d'implantation d'innovations pédagogiques, d'amélioration de l'environnement des apprentissages, de renforcement des capacités des acteurs locaux, de transfert du budget de fonctionnement aux écoles pour une prise en charge des dépenses pédagogiques et éducatives à la base.

Le projet d'école est par conséquent une réponse adéquate à des problématiques auxquelles font face les systèmes éducatifs au niveau mondial.

2. Des écueils à éviter

Des expériences acquises, il faudrait retenir des enseignements qu'il convient de prendre en compte pour le développement de l'approche :

Le contexte de dénuement extrême des écoles dans les pays pauvres fait que les communautés se focalisent d'abord sur des questions de mise à niveau des infrastructures et des équipements tant et si bien que la réflexion et les analyses sont dévoyées vers des priorités d'ordre matérielles plutôt qu'éducatives et pédagogiques. L'approche n'est pas une stratégie de captage de fonds qui utilise le projet d'école comme prétexte pour l'acquisition de moyens financiers ou matériels. De la même façon, l'approche rejette la dérive économiste qui veut prendre pour prétexte des activités productives pour initier des apprentissages de type pédagogique, mais qui en définitive

se limitent à la production et à la génération de ressources pour l'école, sans valeur ajoutée pour l'éducation et les apprentissages.

L'approche mise en œuvre dans le cadre des projets de développement de l'éducation a été souvent associée à une activité d'acquisition d'une subvention du partenaire financier ou de l'Etat. Cette perception a conduit à des projets d'école dont les activités et les coûts sont orientés par le montant de la subvention disponible limitant ainsi l'initiative des acteurs locaux et la possibilité de prise en charge de l'éducation par la mobilisation communautaire. Ainsi, compris, le projet d'école risque de renforcer l'esprit attentiste et de dépendance des acteurs locaux vis-à-vis de l'aide extérieure même si l'Etat devra rester garant d'une éducation gratuite notamment pour les couches les plus pauvres.

Il y a une forte tendance de caporalisation du processus par les publics les plus informés (les enseignants en l'occurrence). L'approche projet d'école doit libérer et fédérer les énergies. Il s'agit d'une œuvre commune basée sur la participation de tous y compris les enfants et les femmes qui sont le plus souvent marginalisés dans les réflexions. Le suivi et la supervision des acteurs est un gage de réussite. Ce suivi /supervision devra être permanent, être attentif à la participation de tous et se dérouler sous différentes formes sur la base de contrats d'objectifs précis.

Le projet d'école est un accord portant sur des actions éducatives et didactiques entre l'école, le milieu, les services techniques de l'Etat et les collectivités territoriales.

3. Généraliser la démarche, à quels coûts ?

Des expériences développées dans les différents pays, l'on peut retenir les dépenses au cours des phases expérimentales et des phases d'extension / généralisation.

Pour la phase expérimentale au Togo, pour un public de 200 écoles, le tableau suivant fait le point sur les dépenses engagées.

Activités		Coûts
1	Formation des formateurs à l'élaboration des PE	1 500 000
2	Formations des communautés à l'élaboration des projets d'écoles	4 500 000
3	Validation institutionnelle des projets d'écoles	1 000 000
4	Formation des formateurs sur les thèmes retenus	13 500 000
5	Formation des membres de CPE/COGRES à la gestion des activités des projets d'écoles	26 250 000
6	Soutien aux activités Pratiques Pédagogiques et productives à l'école	20 000 000
7	Subventions aux activités d'apprentissage scolaire	12 000 000
8	Subvention aux fora et festivités scolaires	20 000 000
9	Subvention aux fora scolarisation des filles	10 000 000
10	Subvention à la formation enfants pour enfants	3 850 000
TOTAL DES COÛTS SUR LES PROJETS D'ÉCOLES		112 600 000

Pour 200 écoles, on peut estimer que le coût unitaire de la phase expérimentale revient à 563 000 FCFA soit 860 euros environ. A cela, il faut ajouter des coûts de conception d'outils et de supervision au niveau nationale et local. En Guinée par exemple, la Délégation scolaire de l'enseignement élémentaire (DSEE) qui abrite les écoles reçoit annuellement cinq mille (5 000) dollars US pour assurer les étapes d'élaboration et de validation des projets d'école de la circonscription scolaire

Au Niger après l'atelier de recadrage des projets d'école, il a été retenu que le financement du Projet d'École devait provenir d'abord des communautés qui l'initient. Il peut prendre plusieurs formes : numéraire, matérielle ou physique. Le Projet d'École peut bénéficier de l'appui multiforme des collectivités territoriales, de l'Etat et des Partenaires Techniques et Financiers. Ainsi, la subvention accordée à un Comité de Gestion Scolaire pour sa mise œuvre était plafonnée à 750.000 Fcfa.

Hamidou SOUKOUNA
Chef de projet ADOE

INTRODUCTION

La volonté des Etats Ouest Africain de se centrer sur la qualité de l'éducation implique de prendre en compte plusieurs facteurs :

- Les curricula, principalement des contenus, processus et procédures d'apprentissage. Les concernant il convient de vérifier leur adaptabilité aux besoins et réalités du milieu, de mesurer le niveau d'appropriation par les principaux acteurs et usagers du système éducatif notamment ceux à la base : les enseignants et les parents.

- L'environnement scolaire est plus précisément les aménagements et équipements scolaires, les manuels et matériels didactiques doivent être attractifs et favoriser ainsi les apprentissages.

- L'apprenant afin de s'assurer ; s'il est en bonne santé, s'il est motivé et suffisamment soutenu par les parents et l'enseignant dans son processus d'acquisition des connaissances, l'a-t-on mis dans les conditions optimales lui permettant de participer activement au processus d'enseignement / apprentissage et de développer toutes ses potentialités ;

- L'enseignant ; est-il bien informé des politiques éducatives, est-il bien formé à la pratique de la classe, est-il motivé, suivi et soutenu dans l'exercice de son métier, donne-t-il suffisamment de temps aux apprentissages, entretient-il un dialogue avec les parents. tient-il compte des besoins spécifiques de chaque élève ?

Prendre en compte ces facteurs dans l'optique de promotion d'une meilleure qualité de l'éducation pose la nécessité d'une synergie des acteurs. Il s'est donc avéré nécessaire d'établir une relation d'échanges et de négociations entre le pouvoir central et les acteurs de terrain, de susciter plus d'initiatives et de participation chez les enseignants et les parents, de faire des élèves de véritables acteurs en vue d'une amélioration notable de leurs performances, d'impliquer les communautés et les collectivités locales dans la gestion de l'école.

De cette option, l'idée est née de formaliser cette collaboration autour d'un projet pour l'école faisant naître les Projets d'Ecole.

Le projet d'Ecole s'est alors progressivement imposé comme une stratégie pertinente et plusieurs Etats ont élaboré des outils spécifiques avec l'appui de partenaires au développement.

C'est dans ce cadre qu'Aide et Action a développé des partenariats tout particulièrement avec l'Agence Française de Développement et les Etats en vue d'implanter et promouvoir l'approche

projet d'école dans ses pays d'interventions où les gouvernants avaient décidé de faire de cette démarche, le principal outil de promotion de la qualité des apprentissages et d'implication des communautés dans la gestion de l'école.

De 2002 à nos jours, dans le cadre de projet de développement de l'éducation, Aide et Action International a accompagné les Etats de Guinée, du Niger, du Sénégal et du Togo à élaborer leur propre dispositif de projet d'école.

Au regard de ces différents dispositifs et des expériences acquises par les Etats et Aide et Action International dans leurs applications, il est apparu important de proposer un référentiel de Projet d'Ecole qui tiendrait compte des enseignements tirés des différentes expériences.

Ainsi, le présent référentiel sous régional a pour objectifs de :

- Développer une vision et une approche harmonisée du projet d'école
- Proposer une démarche et des outils d'élaboration et de mise en œuvre des projets d'écoles basées sur la qualité des apprentissages et la participation des communautés
- Favoriser la synergie d'approche entre les acteurs
- Faciliter la mise en échelle et la généralisation des projets d'école.

Ce référentiel est destiné aux décideurs des ministères en charge de l'éducation, aux agents des services déconcentrés et aux membres de la communauté éducative.

Il est structuré en deux chapitres : cadrage théorique et guide d'application.

Chapitre 1

Cadrage théorique



Cadrage théorique

1.1 - Le concept de projet d'école et les concepts clés associés

Le projet d'école

C'est un accord portant sur des actions éducatives et didactiques entre l'école, le milieu, les services techniques de l'éducation et les collectivités territoriales, piloté par le comité ayant en charge la gestion de l'école. Il a pour but l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages et l'implication continue et durable des communautés dans la gestion et la vie de l'école.

Le projet d'école répond à des contextes particuliers (principe d'adaptabilité)

Le projet d'école est un instrument de diagnostic et d'analyse des besoins éducatifs

et aux orientations définies par les gouvernements (principe de souveraineté) La mise en application des politiques nationales nécessite des adaptations et des mises en adéquations au niveau local. Ce qui ne peut se faire sans des outils de diagnostic et d'analyse des problématiques éducatives en rapport avec chaque environnement spécifique. Le projet d'école est un instrument de diagnostic et d'analyse des besoins éducatifs en vue de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des projets adaptés aux contextes et aux problématiques locales.

Les principes

Le projet d'école, véritable contrat de performance entre l'école, son milieu et les autorités scolaires obéit aux principes suivants :

- Priorisation des aspects pédagogiques
- Planification ascendante du niveau école vers le niveau central
- Démarche partenariale impliquant l'ensemble de la communauté éducative et les partenaires au développement
- Responsabilisation des acteurs à la base

- Valorisation des ressources et compétences locales
- Redevabilité à tous les niveaux d'exécution
- Priorisation des actions qui ont un effet direct sur l'élève (centralité de l'élève)
- Implication des élèves à tous les niveaux de prise de décision et à la gestion des activités de l'école
- Adaptation au contexte
- Mutualisation des ressources humaines, financières et matérielles
- Co-gestion école-communauté

Les objectifs des projets d'école

Le projet d'école vise à améliorer la qualité de l'éducation par un plan d'action concerté et porté par les communautés.

De façon spécifique, les objectifs sont variés et répondent aux besoins spécifiques de chaque école, ils visent généralement à :

- Améliorer le rendement

scolaire dans les disciplines fondamentales

- Favoriser la concertation entre les acteurs de la communauté éducative
- Favoriser la responsabilisation des acteurs communautaires
- Promouvoir l'introduction et l'appropriation des innovations pédagogiques
- Favoriser la participation communautaire à la vie et à la gestion de l'école
- Promouvoir l'accès et le maintien de tous les enfants à l'école y compris les enfants aux besoins spécifiques.
- Améliorer la disponibilité, l'entretien et l'utilisation des manuels scolaires, des matériels didactiques, des infrastructures et des équipements scolaires
- Améliorer les conditions de fonctionnement des comités des acteurs à la base.

Les rôles des acteurs dans le projet d'école

Directeur d'école	<p>Informe et motive les enseignants et les leaders d'opinion</p> <p>Met en place et fait vivre l'équipe pédagogique</p> <p>Assure le secrétariat du comité chargé de la gestion de l'école</p> <p>Assure la mise en œuvre et le suivi des enseignements /apprentissages</p> <p>Veille à la participation des élèves et des enseignants</p> <p>Informe régulièrement les autorités de l'évolution du projet d'école</p> <p>Suit et apporte un appui conseil aux enseignants dans la mise en oeuvre</p>
Le comité chargé de la gestion de l'école	<p>Elabore le projet d'école</p> <p>Assure la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet d'école</p> <p>Mobilise les ressources et sert de relais de l'école auprès des partenaires</p> <p>Informe et sensibilise les parents et les partenaires</p> <p>Mobilise les communautés autour du projet d'école</p> <p>Fait valider le projet d'école par la communauté</p>
L'assemblée communautaire	<p>Valide le projet d'école</p> <p>S'engage à réaliser des actions</p> <p>Suit la mise en oeuvre du projet d'école</p> <p>Valide le plan d'action</p> <p>Valide les rapports d'évaluation de la mise en œuvre du projet d'école</p> <p>Participe à l'évaluation du projet d'école</p>
L'équipe pédagogique	<p>Participe à l'élaboration du projet d'école sur les aspects pédagogiques</p> <p>Conseille les différentes parties prenantes</p> <p>Met en œuvre les activités liées aux aspects pédagogiques</p> <p>Participe au suivi et évaluation du projet d'école</p>
La collectivité	<p>Met en place le comité de gestion en prenant un arrêté (acte juridique)</p> <p>Délègue le mandat de gestion de l'école au comité de gestion</p> <p>Contribue au financement</p> <p>Assure le suivi et l'évaluation du projet d'école</p> <p>Consolide les projets d'école pour l'élaboration du plan de développement communal éducatif</p> <p>Effectue la validation institutionnelle</p>
Le service déconcentré	<p>Appui et conseille lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'école</p> <p>Effectue la validation technique et/ou institutionnelle</p> <p>Supervise le projet d'école</p> <p>Evalue le projet d'école</p> <p>Forme les acteurs locaux</p> <p>Valide le projet d'école</p>
Les partenaires	<p>Apporte un conseil à l'élaboration des projets d'école</p> <p>Forme sur des contenus spécifiques complémentaires à ceux des services déconcentrés</p> <p>Finance des activités du projet d'école</p>

Les concepts associés

Le projet : c'est une combinaison intégrée d'idées, de stratégies et de moyens qui vise à améliorer une situation insatisfaisante dans un délai précis avec des responsabilités partagées.

La redevabilité : C'est le fait de rendre compte des actions effectuées auprès des personnes qui nous ont mandatés. C'est un processus continu qui doit se faire dans le cadre de rencontre avec tous les acteurs.

La déconcentration : c'est la délégation par l'Etat central d'une partie de ses prérogatives aux services techniques implantés à différents échelons territoriaux. C'est le rapprochement des services de l'Etat auprès des populations locales. Les techniciens des services déconcentrés de part leur proximité avec le niveau local peuvent plus facilement accompagner les communautés dans l'élaboration et le suivi des projets d'école et maîtrise également mieux la connaissance de l'environnement local pour un appui plus pertinent.

La décentralisation : C'est un mode d'administration territoriale qui se formalise par un transfert de compétences de l'Etat aux élus locaux. Chaque collectivité territoriale est garante de la mise en place et de la fonctionnalité des comités de gestion des écoles et établissements scolaires dont elles ont la responsabilité dans le cadre des compétences transférées. Elles doivent, de ce fait favoriser l'existence des projets d'école et d'établissement et contribuer aux financements de ces derniers.

La responsabilisation des acteurs : Elle consiste à placer les acteurs au cœur des processus de décision concernant les aspects relatifs à l'accès, la gestion mais également à la qualité de l'éducation, dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'école. En effet les populations ne doivent pas être confinées seulement sur les aspects de gestion mais doivent être également associée au pilotage pédagogique et à l'intégration des savoirs locaux et des compétences de vie courante, entre autres.

Les savoirs locaux : ce sont les savoirs développés par la communauté, ils concernent tout à la fois les domaines productifs et socio culturels. Ils sont maîtrisés par des personnes de la communauté qui peuvent les partager avec les élèves dans le cadre d'une collaboration avec les équipes pédagogiques. Le projet d'école doit

prévoir l'intégration des savoirs locaux pour favoriser l'implication de la communauté et favoriser les apprentissages des élèves.

L'équité-genre : c'est le traitement équitable des hommes et des femmes qui permet l'accès, la participation et l'égalité véritable pour les groupes historiquement touchés par la discrimination.

L'équipe pédagogique : elle est constituée par l'ensemble des enseignants et du directeur de l'école. Elle est le bras technique du comité de gestion dans la mise en œuvre du projet d'école. Elle est différente d'un simple groupe d'enseignants en ce sens que les membres doivent partager une même vision, travailler en équipe dans un esprit de solidarité et se répartir les tâches.

Les partenaires de l'école : Ce sont les partenaires sociaux (organisations de la société civile, syndicat, Organisations communautaires de base..) les partenaires financiers (bailleurs de fonds, donateurs locaux, ..) les personnes ressources mais également les partenaires techniques et financiers qui regroupent les institutions internationales et les coopérations bilatérales.

1.2 - Les enjeux du projet d'école

Les enjeux éducatifs

Le projet d'école permet la diversification des stratégies et techniques d'enseignement/apprentissage qui favorise la participation des apprenants et la prise en charge des enfants aux besoins spécifiques. L'amélioration des résultats de tous les élèves est la priorité centrale du projet d'école, et de l'école en général.

Conscient que l'école vit dans un environnement local propre et spécifique, il conviendra, outre les actions d'ordre purement pédagogique, que le projet d'école intègre des actions visant une portée éducative plus large afin d'intégrer l'école à son milieu mais également afin de sensibiliser les communautés à l'importance de l'école.

Le projet d'école devra ainsi permettre de diversifier et d'adapter les contenus éducatifs aux besoins du milieu en intégrant les savoirs locaux et d'enrichir

le curriculum de l'éducation par la prise en compte des problématiques de développement, notamment les questions environnementales, la santé, la citoyenneté et la paix...

Par ailleurs, atteindre une éducation primaire universelle demande une amélioration de l'accès, de la qualité, de l'efficacité et de l'efficience. Les améliorations de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage contribueront à atteindre l'Education Publique Universelle par l'accroissement de la demande de scolarisation et la réduction du taux de redoublement. Elles baisseront aussi les abandons qui sont dus au fait que les enfants (particulièrement les filles) passent un temps anormalement long à l'école primaire.

Les enjeux institutionnels

Le projet d'école permet de développer une planification ascendante en alimentant les orientations et les politiques éducatives nationales et locales, par la prise en compte des préoccupations locales.

Le projet d'école contribue à la résolution des problèmes de la gestion locale de l'éducation. En outre il opérationnalise la décentralisation du système éducatif et facilite aux collectivités locales la définition de leurs plans de développement éducatif.

Il doit favoriser une relation de proximité entre les responsables et les populations qui les ont mandatés pour gérer l'école en favorisant l'obligation de redevabilité à travers des outils de gestion standardisés.

Les enjeux communautaire

Le projet d'école est censé établir un partenariat entre l'école et la communauté dans la mesure où il engage les deux parties à prendre en charge solidairement les besoins éducatifs à la fois de l'école et de la communauté.

Le processus d'élaboration du projet d'école fait de l'amélioration des curricula une démarche dynamique (valorisation des savoirs et pratiques endogènes).

L'école de qualité doit être un vecteur de développement du milieu et des communautés. Pour ce faire, la participation communautaire améliore les résultats scolaires et la résolution des problèmes qui entravent son développement.

Les compétences acquises par les acteurs locaux dans le cadre des projets d'école peuvent être réinvesties dans d'autres secteurs du développement local.

1.3- Les recommandations

Les recommandations visant l'amélioration de l'applicabilité du projet d'école

- Mettre en place un cadre juridique et institutionnel des « Projet d'école » par l'adoption de textes réglementaires et la standardisation des outils.
- Assurer de meilleures conditions de travail aux élèves
- Valoriser la culture d'origine du milieu, les savoirs locaux et pratiques endogènes qui doivent être intégrés dans l'école pour faciliter la participation de la communauté et améliorer les apprentissages.
- Adapter et renforcer le curriculum scolaire par la capitalisation des savoirs locaux éprouvés et l'élaboration d'un dispositif d'intégration.
- Utiliser le projet d'école pour faciliter l'adhésion et l'appropriation des innovations pédagogiques par les acteurs locaux.
- Proposer un manuel et des supports d'animation adaptés au comité ayant en charge la gestion de l'école.
- Assurer un renforcement continu des capacités des différents acteurs par des outils de formation et d'animation adaptés

Les recommandations pour garantir la soutenabilité de la démarche et la pérennité des Projets d'écoles

- Accompagner les comités chargés de la gestion de l'école à initier des activités de mobilisation de ressources financières pour garantir la mise en œuvre effective du projet d'école.
- Proposer des plans d'actions réalistes et réalisables adaptés aux

capacités (financière, matériel et humaine) internes à la communauté. Inciter les communautés à proposer des actions qui n'exigent pas nécessairement la mobilisation de ressource financière.

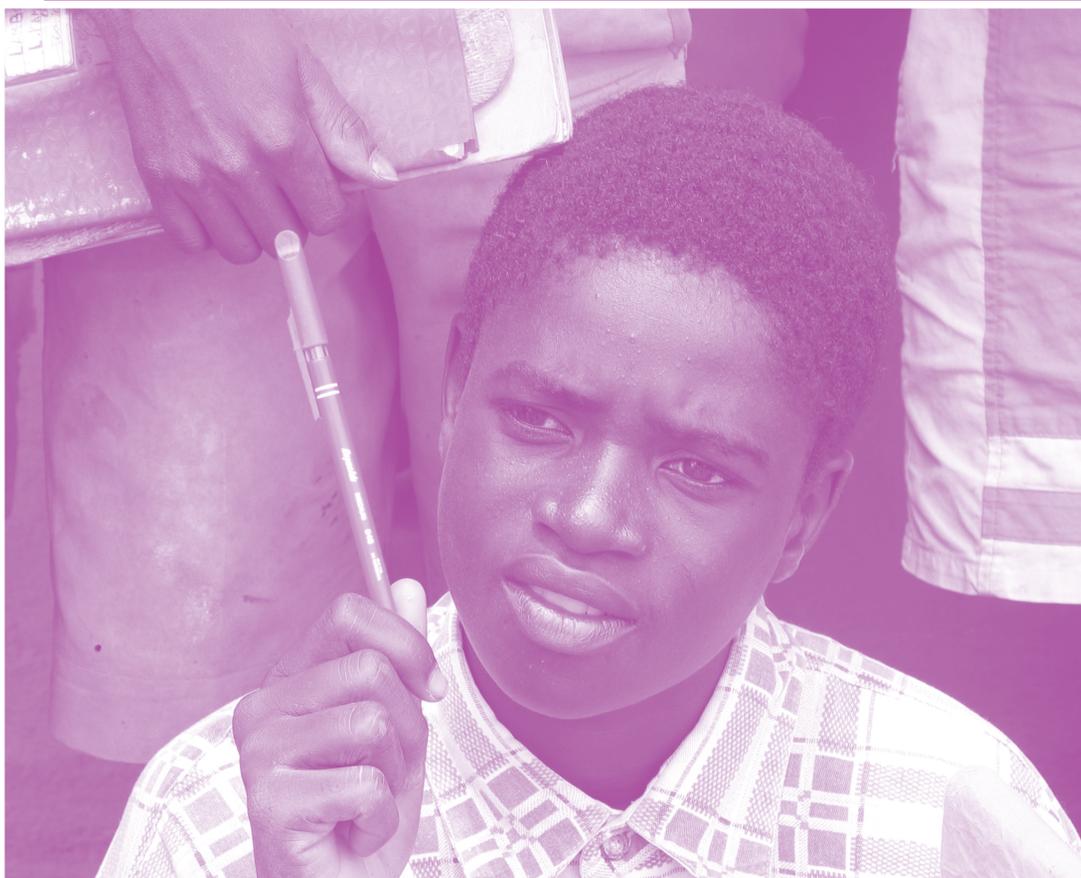
- Assurer la soutenabilité financière du projet d'école dans une perspective de généralisation. Cela nécessite le développement de modes de financement alternatifs et la prise en compte dans les budgets des coûts directs et indirects.
- Développer entre les acteurs du projet d'école, des espaces de concertation, de communication et de redevabilité.
- Faire du projet d'école un instrument de transfert des ressources financières de l'Etat aux acteurs locaux



Le projet d'école est censé établir un partenariat entre l'école et la communauté dans la mesure où il engage les deux parties à prendre en charge solidairement les besoins éducatifs à la fois de l'école et de la communauté.

Chapitre 2

Guide d'application pour la démarche d'élaboration du projet d'école



Guide d'application

2.1 - Initier la mobilisation sociale

La mobilisation sociale a pour objectif de fédérer autour des préoccupations de développement de l'école tous les partenaires (communauté, leaders d'opinion, association des parents d'élèves, coopérative scolaire, équipe pédagogique, groupements et autres associations locales, ...).

Informer la communauté sur l'importance de l'éducation

Cette phase consiste à établir le contact avec la communauté et à attirer l'attention des leaders ainsi que les personnes influentes sur l'importance de l'école et son mode de gestion.

Lors de ces animations les grands axes de la politique éducative sont rappelés y compris la situation éducative de la commune, la place des communautés et des collectivités locales dans la gestion de l'école et le processus d'élaboration du projet d'école. Un accent particulier sera mis sur la qualité de l'éducation et sur la nécessité de s'engager dans des actions peu coûteuses à la portée de la communauté éducative. Il est important de déconnecter le projet d'école des financements externes et des investissements lourds.

Animer et sensibiliser pour une adhésion au projet

Lors des séances d'animation, il sera expliqué aux communautés l'importance de leur implication pour la qualité de leur école. On les amène à définir les cadres et les espaces au sein desquels elles peuvent s'engager pour contribuer à améliorer la situation éducative de leur communauté.

La sensibilisation vise à obtenir la prise de conscience et l'engagement actif de plusieurs acteurs de la communauté. Elle se formalise par des activités d'animation spécifiques aux différents groupes sociaux au cours desquelles un travail est mené pour lever les réticences et obstacles à l'éducation.

Veillez à une forte implication des femmes et des enfants dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet d'école.

Préciser dès le départ les engagements possibles des services déconcentrés et des collectivités territoriales afin que les communautés n'aient pas d'attentes trop fortes à l'égard de ces acteurs en leur attribuant de nombreuses actions à réaliser ou à financer. Cela risquerait de faire rejeter le dossier lors de la validation technique ce qui démotiverait la communauté.

Le plan de mobilisation sociale pour l'élaboration du projet d'école

Activités	Résultats attendus	Responsable	Cibles	Outils / Moyens
1. information du directeur / du comité chargé de gérer l'école	Enclenchement du processus	Service déconcentré éducation	Directeur / du comité chargé de gérer l'école	Lettre (1)
2. information de l'équipe pédagogique et attribution des rôles concernant le PE	Equipe pédagogique est organisée pour participer à l'élaboration du PE	Directeur / du comité chargé de gérer l'école	Enseignants et directeurs	Réunion (2)
3. information des élèves	Compréhension des changements que le PE pourra apporter	Equipe pédagogique	Elèves Gouvernement scolaire	Séance de classe
4. Mobiliser les leaders locaux (comité multi-média)	Un groupe de mobilisation est organisé pour l'information et la sensibilisation de la communauté	Directeur d'école	présidents des associations et groupements, chefs religieux, autorités coutumières, personnes ressources du milieu	Porte à porte Réunions (2)
5. Informer et sensibiliser les populations	Adhésion des populations à la démarche projet d'école	Comité multi-média	Différentes composantes de la communauté : jeunes, femmes, enfants, parents d'élèves	Porte à porte Réunions Prêches
6. convocation d'une assemblée communautaire	Participation massive de la communauté	Chef de village/quartier/fraction/hameau ou chef de district/commune	Association de parents d'élèves, Parents d'élèves, Enseignants Personnes ressources, organisation communautaire	Porte à porte Circuit d'information de proximité (crieur public)

Activités	Résultats attendus	Responsable	Cibles	Outils / Moyens
7. Sensibilisation de la population dont les parents d'élèves sur le Projet d'Ecole Mise en place d'un comité chargé de l'élaboration du projet d'école	Adhésion de la majorité de la population au projet d'école Identification de volontaires pour piloter l'élaboration du projet d'école	Chef de village/quartier/fraction/hameau ou chef de district/commune	Association de parents d'élèves, Parents d'élèves, Enseignants Personnes ressources, organisation communautaire	(réunion, fora, ...) Assemblée générale et PV de réunion (3)
8. Mise en place d'un comité chargé de l'élaboration du projet d'école si aucun comité de gestion n'est fonctionnel	Des volontaires sont identifiés pour piloter l'élaboration du projet d'école	Chef de village/Directeur d'école	Association de parents d'élèves, Parents d'élèves, Enseignants Personnes ressources, organisation communautaire	(réunion, fora, ...) Assemblée générale et PV de réunion (3)



La mobilisation sociale a pour objectif de fédérer tous les partenaires autour des préoccupations de développement de l'école .

2.2 - Mettre en place le comité de pilotage du projet d'Ecole

Ce qui est recherché c'est l'identification de personnes volontaires pour s'impliquer et porter les préoccupations éducatives et prêtes à rendre compte aux communautés et autorités.

Les membres sont désignés lors d'une assemblée communautaire sur la base des critères définis et sur une durée déterminée.

C'est un groupe de personnes qui s'engage devant la communauté à piloter l'élaboration du projet d'école, sa validation sociale, sa mise en œuvre et son évaluation.

Ce comité est composé de représentants d'organisation communautaires, de personnes ressources de la communauté et de l'équipe pédagogique.

A terme il s'agit d'obtenir un comité représentatif chargé de la gestion de l'école si celui-ci n'est pas encore créé lors de la phase d'élaboration du projet d'école

2.3- Faire le diagnostic de la situation scolaire

Menée de façon concertée par la communauté éducative toute entière (directeur, enseignants, parents d'élèves, associations locales, élèves...). Cette phase de diagnostic conduit à l'identification des problèmes et leur hiérarchisation à l'aide d'outils de diagnostic participatif. Pour la bonne expression de tous, il importe de faire des focus groupe avec des groupes homogènes (enseignants, élèves, femmes, etc.) et procéder par la suite à une mise en commun pour arriver à une synthèse sur le diagnostic.

De ce fait, il comprend deux étapes principales :

- La collecte de données : on peut distinguer les informations scolaires et les informations du contexte

- les données statistiques : effectifs, infrastructures et équipements, ratios, résultats scolaires, rendements scolaires....
- les données géographiques et socio-économiques
- les informations sur les partenaires de la communauté : Projets, ONGs, Associations, etc

- L'analyse :

- Comparer la situation de l'école à celle de la circonscription, de la région, du niveau national, mais aussi aux normes établies, afin de dégager les écarts au regard des options retenues dans les documents de politique éducative.
- Identifier et prioriser les principaux problèmes de l'école : une fois identifiés, la communauté retient les problèmes les plus pertinents à résoudre au regard des objectifs nationaux, régionaux et du contexte local, des ressources disponibles pour améliorer la situation de l'école.
- Analyser les causes et les conséquences immédiates et lointaines, les opportunités et potentialités. A cette étape il s'agit d'identifier les obstacles à l'atteinte des performances scolaires et de dégager des pistes de solutions. L'on veillera à ce que les solutions envisagées soient pertinentes, efficaces et faisables.
- Identifier les axes d'intervention pour résoudre les problèmes prioritaires : les problèmes décelés sont regroupés en axes ou domaines d'intervention adaptés au contexte. Les axes ou domaines d'intervention doivent être articulés aux orientations et objectifs des politiques éducatives nationales.

Cette phase est cruciale et détermine la réussite ou l'échec du projet d'école. Il importe de s'assurer de la pleine participation des différentes composantes de la communauté.



Le projet d'école contribue à la résolution des problèmes de la gestion locale de l'éducation.

LES CARACTERISTIQUES GENERALES DE L'ECOLE

Identification	Informations
Date de préparation / appréciation (mois et année)	
Commune / village /quartier /fraction	
Secteur pédagogique	
Préfecture	
Région	
Nom ou code de l'école	
Nom du directeur	
Date de création	
Nombre de groupes pédagogiques	
Statut de l'école	
Adresse postale de l'école	
Numéro de téléphone de l'école	
Numéro de téléphone du directeur	
Numéro de téléphone du président du comité ayant en charge la gestion de l'école	
E-mail de l'école/du directeur	

LES INFORMATIONS SCOLAIRES LIEES A L'ACCES

• Effectifs en personnel

Cours	Nombre			statut : contractuel titulaire vacataire	Formation Initiale	Diplôme académique	Diplôme professionnel
	G	F	T				
1ère année							
2ème année							
3ème année							
4ème année							
5ème année							
6ème année							
TOTAL							

Commentaires :

• Les effectifs des élèves

Cours	Type de classe (Simple, multigrade, double flux, double vacation, autres)	Effectif total	filles	Redoublants			Passants			Abandons		
				G	F	T	G	F	T	G	F	T
1ère année												
2ème année												
3ème année												
4ème année												
5ème année												
6ème année												
TOTAL												
RATIO												

Calcul du ratio : total redoublant *100 / total élèves

Commentaires :

Nombre d'enfants âgés de 6 à 10 ans non scolarisés dans la communauté :

Filles :

Garçons :

Total :

L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE

Critères	Quantité	Ratio	Etat		Observations
			Bon	Mauvais	
Clôture (préciser la nature)					
Cour de l'école ombragée					
Source de pollution et de nuisance					
Cantine /coin de repas					
Point d'eau potable (préciser la nature)					
Latrines pour filles (préciser le nombre)					
Latrines pour garçons (préciser le nombre)					
Latrines pour enseignants (préciser le nombre)					
Latrines pour enseignantes (préciser le nombre)					
Urinoirs (préciser le nombre)					
Poste de lave mains (préciser le nombre)					
Poubelle dans chaque classe (préciser le nombre)					
Visite médicale annuelle pour les élèves					
Activités de prévention des IST/VIH/SIDA en milieu scolaire					
Terrain de sport					

Critères	Quantité	Ratio	Etat		Observations
			Bon	Mauvais	
Equipements sportifs (préciser)					
Espace ou équipements pour des activités pratiques productives (jardins potager, enclos élevage, ...) (préciser la nature)					
Boîte à pharmacie					
Bibliothèques					
Club enfants pour les activités socioculturelles (à préciser)					
Gouvernements scolaires ou autres					
Salle de classe					
Tables bancs					
Bureaux					
Chaises					
Armoires					
Logement des enseignants					
Autres					

NB : le ratio correspond au nombre d'utilisateurs sur le nombre d'objets disponibles.

Commentaires :

LES INFORMATIONS SCOLAIRES LIEES A LA QUALITE

• Pourcentage des élèves ayant la moyenne / matière aux compositions

Cours matière	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année	6ème année
Opérations						
Problèmes						
Rédaction						
Dictée						
Questions						
Histoire						
Géographie						
Sciences (de la vie et de la terre, ...)						
Grammaire						
Conjugaison						
Lecture						
Education artistique						
TOTAL						

Commentaires :

• Descriptifs des moyens pédagogiques

Cours Matériel pédagogique	Ecole (nombre total d'élèves) :			Ratio
	Quantité	Nombre en bon état	Nombre en mauvais état	
INDIVIDUEL				
Manuel de lecture				
Manuel de mathématique				
Manuel de sciences (de la vie et de la terre, ..)				
Manuel de géographie				
Manuel de grammaire				
Manuel d'histoire				
Règle-plate				
Equerre				
Compas				
Rapporteurs				
...				
COLLECTIF				
Ensemble géométrique				
Craie				
Globe terrestre				
Cartes				
Balance Roberval				

Commentaires :

• Les résultats aux examens

Taux de réussite à l'examen	N-1	N-2	N-3

• Les temps d'apprentissage

	Volume horaire annuel prévu par l'Etat	Volume horaire réalisé	Ecart	commentaires
1ère année				
2ème année				
3ème année				
4ème année				
5ème année				
6ème année				
Moyen				

LES INFORMATIONS LIEES AU PILOTAGE

DONNEES	OUI	NON	COMMENTAIRES
Existence d'un comité chargé de la gestion de l'école			
Fonctionnalité du comité (PV de réunion...)			
Collaboration avec la collectivité locale			
Organisation d'assemblée générale avec les parents d'élèves (préciser le nombre)			
Collaboration entre le comité chargé de la gestion de l'école et l'équipe pédagogique			
Communication efficace entre le comité, l'équipe pédagogique et la communauté			
Existence d'outils de gestion administrative et financière (registre, cahier de gestion, ..)			

LES INFORMATIONS LIEES AU CONTEXTE

• Les aspects socio culturels et économiques

Les groupes socio existants	
Les minorités (handicapés, castes, nomades, étrangers, ..)	
Les métiers majoritaires	
Les savoirs locaux	
Les conflits socio politiques	
Les préjugés religieux	
Les pratiques traditionnelles	

• Le partenariat

Catégories de partenaires	Nom du partenaire	Domaine d'intervention
Services de l'Etat		
Personnes ressources ou détenteurs de savoirs locaux		
Groupements, associations et ONG		
Diaspora et ressortissants		
Collectivités locales		
Autres		

L'ANALYSE DES PROBLEMES ET RECHERCHE DE SOLUTION

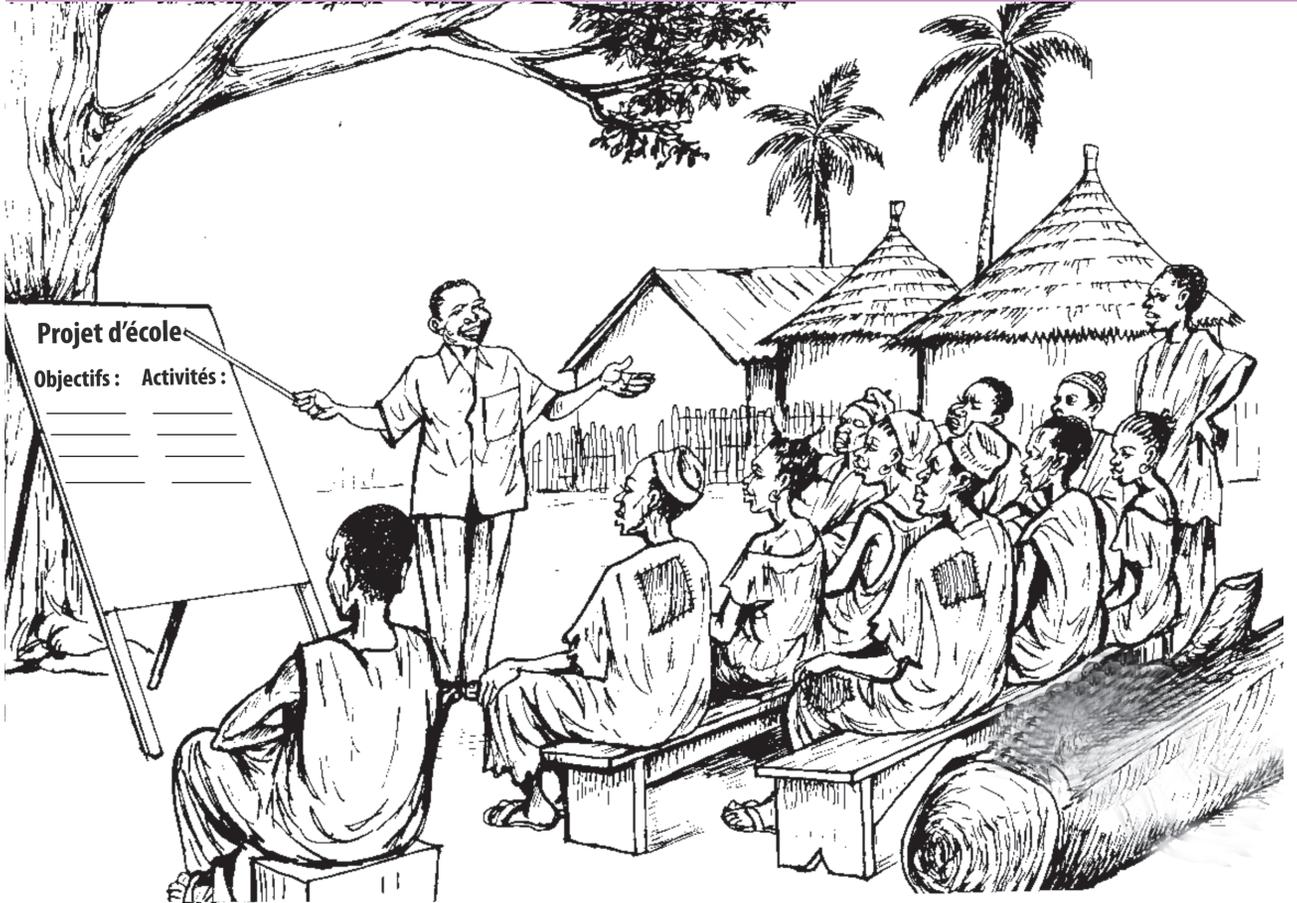
CRITÈRES	PROBLEMES	CAUSES	SOLUTIONS
QUALITE			
Résultats scolaires			
Taux de promotion (passage)			
Taux de redoublants			
Taux d'abandons			
Taux d'achèvement			
Taux de réussite à l'examen			
Matériels didactiques			
Temps réel d'apprentissage (voir doc ci-joint)			
Intégration des savoirs locaux (activités socio économiques et culturelles)			
ACCES			
Effectif élèves			
Effectif des filles			
Effectif enseignants			
Enfants non scolarisés			
Présence des minorités (handicapés, nomades, étrangers ..)			
Salle de classe			
Tables bancs			
Bureaux			
Chaises			
Bibliothèques			
Armoires			
Logement des enseignants			
Terrain de sport			
Equipements sportifs (préciser)			
Autres			

CRITÈRES	PROBLEMES	CAUSES	SOLUTIONS
ENVIRONNEMENT SCOLAIRE			
Clôture (préciser la nature)			
Etat des infrastructures			
Cour de l'école ombragée			
Pollution, nuisance, gestion des déchets			
Cantine /coin de repas			
Point d'eau potable			
Latrines			
Urinoirs			
Poste de lave mains			
Visite médicale des élèves			
Activités de prévention des IST/MIH/SIDA en milieu scolaire			
Boîte à pharmacie			
Groupement d'élèves (club, gouvernement scolaire, ..)			
équipement pour des activités productives (jardins potagers, enclos d'élevage, ..)			
PARTENARIAT			
Services de l'Etat			
Les personnes ressources ou détenteurs de savoirs locaux			
Groupements, associations et ONG			
Participants de la Diaspora et ressortissants			
Collectivités locales			
PILOTAGE			
Fonctionnalité du comité			
Collaboration avec la collectivité locale			
Collaboration entre le comité chargé de la gestion de l'école, l'équipe pédagogique et la communauté			

LA PRIORISATION DES SOLUTIONS

Domaines	Solution	Priorité 1			Priorité 2	Priorité 3
		Réalisable à cout 0	Réalisable sur les fonds de la communauté communautaire	Réalisable avec les compétences présentent au sein de la communauté		
Accès	Ex : Achat de tables bancs					
	Augmentation du taux de scolarisation des filles					
	Prise en charge des enfants handicapés					
Qualité	Ex : achat de manuel					
	Amélioration des performances en lecture, calcul ou autre					
Pilotage (dont partenariat)	Ex : Médiation entre le directeur et le président					





2.4-Choisir les actions prioritaires

• L'identification des objectifs pour le développement de l'école

A cette étape, les problèmes prioritaires identifiés dans la phase de diagnostic sont traduits en objectifs, résultats attendus, activités, indicateurs. Il s'agit de formuler pour chacun des objectifs, les actions concrètes à conduire dans le cadre du projet d'école. Le choix de ces actions devra être guidé par le réalisme et le pragmatisme. La simplicité et la faisabilité sont en effet garantes de la réussite.

	Axes prioritaires de l'Ecole/objectifs	Résultats attendus	Activités	Indicateurs d'atteinte des résultats
1				
2				
3				

2.5- Planifier les actions à mettre en œuvre

La communauté éducative intègre dans le plan d'action les ressources humaines, matérielles et financières dont elle dispose et celles qu'elle est en mesure de mobiliser ultérieurement pour faire face aux problèmes prioritaires retenus.

Une fois les activités choisies, il faut les planifier en

- identifiant les acteurs et leurs responsabilités pour chacune des actions,
- en définissant les périodes de réalisation des actions
- en déterminant les moyens nécessaires et les sources de financement envisagées

La planification se fait pour chaque action autour du questionnement suivant :

Quoi ?	Le libellé de l'action, ce que l'on veut faire en quelques mots
Combien ?	Il est important d'effectuer un dimensionnement de l'action. Par exemple s'il s'agit d'un appui en manuels, il va falloir préciser le nombre de lots ou d'unités.
Pour qui ?	Les premiers bénéficiaires du projet sont les élèves : le projet est conçu pour eux. Ils sont d'ailleurs être parties prenantes de ce projet (actions éducatives et innovantes, activités pédagogiques et productives, Bibliothèque scolaire, coopérative,) . Les autres acteurs principaux des actions retenues sont les membres de l'équipe pédagogique et les parents d'élèves.
Avec qui ?	Les partenaires et les responsabilités de chacun. En particulier, comment fait - on appel aux parents, aux personnes ressources du milieu. Comment ces différents partenaires sont - ils associés à ces actions ?
Où ?	Le lieu prévu pour l'action.
Comment ?	Les modalités d'organisation. Par exemple : harmoniser les pratiques, les démarches, les méthodes ; adapter les horaires ; organiser des soutiens, des rattrapages : intégrer des problèmes issus du milieu
Pour quoi faire ?	Les résultats attendus, les indicateurs de résultat pour apprécier par exemple les performances attendues de l'école, des élèves.
Avec quoi ?	Les moyens matériels et financiers. L'attribution des moyens n'est pas un préalable à la mise en place des actions. La démarche de projet privilégie une stratégie différente : <ol style="list-style-type: none"> 1. Partir de l'objectif, 2. Dresser la liste des moyens existants 3. Rechercher les moyens complémentaires au sein de la communauté ou à l'extérieur
Quand ?	Le calendrier, les échéances
Comment Evaluera -t-on cette action	A quoi reconnaît-on l'atteinte des objectifs annoncés, des effets attendus ? Les modalités pour leur identification, Les démarches de collecte et de traitement des données

L'évaluation des contributions en nature des membres de la communauté

ACTIVITE	Contribution en NATURE	ESTIMATION DU COUT
TOTAL		

2.6- Rédiger le projet d'école

C'est la phase d'écriture du projet d'école sur la base des informations recueillies et analysées. Elle peut nécessiter la recherche d'informations complémentaires : données financières, statistiques, études, etc.

Pour ce faire, une commission de rédaction représentative des différents acteurs et compétentes est mise sur pied.

Avant sa soumission à validation, le document est soumis à des personnes ressources pour relecture.

• Le modèle type du dossier de projet d'école

1. Page de garde

L'Etat

Le Ministère

Les structures déconcentrées de l'éducation concernées

Le projet de l'école de

Les années scolaires :

Mois et année de rédaction du projet d'école :

Signataire :

- Président du comité chargé de la gestion de l'école
- Directeur d'école

2. Sommaire du dossier

3. Sigles et abréviations

4. Fiche synoptique du PE

Ecole :

Collectivités territoriales :

Effectif total :

Nombre de classes :

Date démarrage du projet

Garçons :

Village/Quartier/fraction :

Circonscription scolaire :

Filles :

Nombre d'enseignants :

Durée prévue du projet :

Objectifs du projet :

1°)

2°)

3°)

Actions à conduire :

1°)

2°)

3°)

Montage Financier :

Actions	Coût		Financement					
	Valeur (FCFA)	%	Communauté		Etat		Autres subventions	
			Montant	%	Montant	%	Montant	%
.....								
TOTAUX		100						

5. Le projet d'école

a. Contexte et diagnostic

- Présentation sommaire de l'école ;
- Présentation des éléments de contexte et justification
- Problèmes prioritaires du PE ;

b. Contenu du PE

- Les objectifs du PE
- Les résultats attendus
- Le plan d'action triennal et annuel
- Le budget
- Le dispositif de suivi
- Le dispositif d'évaluation

ANNEXES

- Les documents administratifs du comité ayant en charge la gestion de l'école (PV de réunion, statut, cahier de gestion, lettres de recommandations, ...)

L'auto évaluation de la rédaction du dossier de projet d'école

Questions à se poser	Eléments de réponse présents dans le dossier
Le projet d'école concerne l'ensemble des instances de l'école, l'assemblée Générale, tous les acteurs sont concernés et pris en compte	
Il est défini pour un moyen terme de 2 à 3 ans	
Il a été élaboré à partir d'une analyse de la situation prenant en compte : <ul style="list-style-type: none"> - Les orientations nationales - La demande sociale - Les caractéristiques de l'école et les besoins particuliers des élèves 	
Il a été analysé et défini à partir d'un nombre limité de problèmes à résoudre	
Le projet d'école énonce clairement les orientations retenues par l'ensemble de la communauté éducative et notamment des élèves: <ul style="list-style-type: none"> - En termes de valeurs, de finalités - En termes d'intention, d'action à conduire 	
Le projet d'école prévoit un dispositif précis de mise en oeuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Echéances - Responsabilités de chacun 	
L'évaluation du projet d'école est prévue dès sa conception	

2.7 - Effectuer les validations sociales, techniques et institutionnelles du projet d'école

En termes méthodologiques, il s'agit dans cette étape de faire accepter le PE par l'ensemble des parties prenantes :

Niveau de validation	Cadre de validation	Parties prenantes	Modalités de validation
Validation sociale	Assemblée communautaire	<ul style="list-style-type: none"> · Comité en charge de la gestion de l'école · Equipe pédagogique · Ensemble de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> · Restitution publique PE (démarche et contenu) · Recueil et traitement des observations de la communauté · Amendement du document par l'assemblée · PV de l'AG signé et annexé au document
Validation technique (intervient à la suite de la validation sociale)	Un comité de sélection au sein du service déconcentré de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> · Représentant (s) du comité en charge de la gestion de l'école · Représentant de l'équipe pédagogique · Membres du comité de sélection du service déconcentré de l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> · Elaboration d'une grille d'évaluation (critères) · Lecture du PE · Analyse de cohérence du projet au regard des critères définis · Validation du PE ou retour au comité chargé de la gestion de l'école pour amélioration

Niveau de validation	Cadre de validation	Parties prenantes	Modalités de validation
Validation institutionnelle	Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> · Représentant (s) du comité en charge de la gestion de l'école · Représentant de l'équipe pédagogique · Représentant du service technique déconcentré de l'éducation · Conseil municipal (commission de l'éducation) 	<ul style="list-style-type: none"> · Présentation du PE · Analyse de cohérence du projet avec les orientations communales de développement de l'éducation · Validation du PE
Restitution communautaire	Assemblée communautaire	<ul style="list-style-type: none"> · Comité en charge de la gestion de l'école · Equipe pédagogique · Ensemble de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> · Restitution des observations issues des validations techniques et/ ou institutionnelles · Echanges sur les modalités de mise en œuvre du PE

La validation institutionnelle : c'est le niveau de validation qu'effectue l'autorité politique au niveau local.

La fiche de validation sociale

Date :

Ecole :

Participants :

- Comité ayant en charge la gestion de l'école

Nombre d'hommes : Nombre de femmes :

- Equipe pédagogique

Nombre d'hommes : Nombre de femmes :

- Communauté

Nombre d'hommes : Nombre de femmes :

- Enfants

Nombre de garçons : Nombre de filles :

Ordre du jour :

-
-

Principales décisions :

-
-

Signatures

Chef de village/quartier/fraction

**Président du Comité ayant en charge
la gestion de l'école**

Les étapes du processus de validation technique et institutionnelle

1. La commission de validation du service technique est composée de plusieurs agents
2. Il délibère à huis clos. A défaut d'unanimité, les décisions sont prises à la majorité simple.
3. La liste des PE validés est dressée et émargée par tous les membres de la commission avant la fin de la session.
4. La commission de validation justifie par écrit toute décision de rejeter un dossier de projet.
5. Immédiatement après chaque session la commission de validation, le responsable de la circonscription scolaire informe par écrit, chaque comité ayant en charge la gestion de l'école ainsi que les collectivités locales, en leur transmettant en même temps copies des suggestions et recommandations formulées.
6. Le PE est exécutable dès sa validation par la commission de validation.

Pour les dossiers rejetés:

1. La commission de validation formule en direction de chaque Comité ayant en charge la gestion d'une école concernée des suggestions et recommandations spécifiques pour améliorer la proposition de projet en vue d'une re-soumission.

2. Le responsable de la circonscription scolaire transmet au niveau supérieur le rapport du comité de validation au plus tard à la fin de la semaine suivante. Un accusé de réception est obligatoirement délivré au responsable de la circonscription scolaire si l'envoi n'est pas effectué par cahier de transmission.

3. Le comité ayant en charge la gestion de l'école dispose d'un délai d'un mois pour reformuler et déposer au service technique son document de projet, en tenant compte des suggestions et recommandations de la commission de validation.

4. La proposition de projet révisée sera approuvée à nouveau par l'assemblée communautaire.

5. Le document de projet définitif est constitué et visé comme précédemment. Une copie de la lettre de la commission de validation y est annexée.

6. Le document est déposé avec lettre de transmission au responsable de la circonscription scolaire au plus tard un mois après.

7. Un accusé de réception est délivré par le responsable de la circonscription scolaire.

Les critères de validation technique et institutionnelle du projet d'école

La commission de validation des services technique de l'éducation examine les PE sur la base de cinq (5) critères explicités comme suit :

IL EST UTILE QUE CHAQUE SDE PRECISE DANS LE DOCUMENT LES SOURCES DE VERIFICATION

CRITERES	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	NOTES
1. Implication des acteurs	- le CGE est créé démocratiquement		/5
	- la communauté est représentée dans le bureau du CGE		/5
	- la communauté a validé le PE		/5
	- l'équipe pédagogique a participé à l'élaboration du PE		/5
	- Les élèves ont participé à l'élaboration du PE		/5
	- l'existence d'activités de redevabilité (restitution, compte rendu)		/5
Sous total 1			
2. Qualité du dossier	- les problèmes à résoudre sont identifiés et leurs causes cernées		/5
	- les objectifs sont précis, réalistes, mesurables et en adéquation avec l'analyse de contexte et les priorités retenues		/5
	- Les objectifs et actions retenus concernent l'amélioration de la qualité de l'éducation		/5
Sous total 2			

CRITERES	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	NOTES
3. Planification des activités	- les actions sont en cohérence avec les objectifs et les résultats attendus		/5
	- les moyens et les échéances d'exécution sont déterminés		/5
	- les activités sont réalisables financièrement		/15
	- les rôles sont bien répartis		/5
Sous total 3			
4. Intégration des activités pédagogiques	- les actions retenues sont en adéquation avec les programmes et instructions officielles		/5
	- les activités ont un impact positif sur les apprentissages		/5
Sous total 4			
5. Suivi/Evaluation	-les indicateurs proposés sont pertinents		/5
	-la démarche de suivi/évaluation interne est élaborée		/5
TOTAL GENERAL			100

Une fois le processus de notation achevée, l'appréciation du PE et la décision concernant la validation sont prises selon l'échelle suivante :

Notes	Appréciations	Décisions
De 75 à 100	Très satisfaisant	Projet validé
De 50 à 75	Assez satisfaisant	Projet validé sous condition
De 25 à 50	Moins satisfaisant	Projet à améliorer
De 00 à 25	Pas satisfaisant	Projet à reprendre

2.8 - Mettre en œuvre le projet d'école

L'étape de mise en œuvre est essentiellement le processus d'exécution des activités planifiées dans le projet d'école validé.

Cette mise en œuvre requiert :

- La mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières réparties autour des actions à exécuter,
- La mise à disposition des outils de pilotage et de mise en œuvre,
- Le dispositif d'intégration des activités du projet dans les enseignements / apprentissages au niveau de chacune des classes
- Le renforcement des capacités des acteurs impliqués afin qu'ils jouent pleinement leurs rôles et responsabilités,
- L'accompagnement et la supervision par le directeur d'école, les partenaires au développement, les services techniques et les personnes ressources.

2.9 - Organiser le suivi et l'évaluation du projet d'école

Il s'agit dans cette étape d'assurer des contrôles et suivis réguliers de l'état d'avancement des réalisations du projet et de rendre compte périodiquement des actions aux mandataires (communautés). Pour s'assurer que le projet se déroule convenablement conformément aux choix de la communauté et que tout fonctionne de manière efficace, il est prévu :

1. Des dispositifs et des modalités du suivi

- **Suivi interne** : Les réunions périodiques du comité permettent de faire le point, de partager les informations et de réajuster la programmation des activités. Les problèmes à ces occasions sont identifiés et des solutions sont proposées. Des assemblées générales périodiques seront organisées

pour informer en vue de renforcer l'adhésion sociale. En cas de difficulté majeure, le comité chargé de la gestion de l'école peut faire appel au conseiller pédagogique et l'assemblée générale.

- **Suivi externe** : Il est assuré par les responsables des services techniques du ministère, les collectivités territoriales (rencontre trimestrielle) et les partenaires pour apporter des appuis techniques et des conseils.

2. Des dispositifs d'évaluation

- **Evaluation interne** : elle est réalisée par le comité en charge de la gestion de l'école en collaboration avec des personnes ressources de la communauté pour :

- constater l'état d'avancement, les résultats et les effets du projet
- déceler les déviations par rapport aux objectifs et aux stratégies et les difficultés rencontrées

- **Evaluation externe** : elle est commanditée et assurée par les collectivités territoriales, les responsables des services techniques du ministère et/ou les partenaires au développement pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs et proposer des améliorations.

Le bilan périodique de l'école

a- Activités

Ecole :

Année :

Période :

Activités	Prévues	Réalisées	Ecart	et commentaires

Commentaires :

b- Finances

Activités	Budget prévu	Budget consommé	Ecart	Observations

Commentaires :

Le bilan annuel de mise en œuvre

Axes	Activités	Résultats attendus	Résultats obtenus	Ecart	commentaires

Commentaires :

Le suivi des indicateurs du projet d'école

AXES	RESULTATS	INDICATEURS RETENUS	VALEURS			commentaires
			Situation de départ dans la communauté	AN 1	AN 2	
Amélioration scolarisation des filles		Taux de scolarisation Taux de réussite	26%	32%	38%	42%

ANNEXES

Timbre

Date :

(1) LETTRE D'INFORMATION

MODELE DE LETTRE DES SERVICES TECHNIQUES AUX DIRECTEURS D'ECOLE

A Monsieur le Directeur de l'école de ...

Objet : démarrage des projets d'école

Monsieur,

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages et de l'élargissement de l'accès, les Projets d'école constituent l'une des stratégies les plus importantes retenues par l'Etat.

Je vous exhorte à tenir informés tous les membres de l'équipe pédagogique ainsi que les communautés du démarrage du processus et de la nécessité de mise en place du dispositif d'élaboration du projet d'école

J'attache du prix à l'exécution correcte de cette directive

Signature et cachet

(2) Réussir une réunion

AVANT

- **Une réunion doit toujours être préparée** avec une partie des intéressés si possible.
- **Prévoir l'imprévisible** : décès, funérailles, meeting politique... Anticiper permet de rattraper les rendez-vous manqués. Que proposer si la rencontre est annulée ?
- **Définir les objectifs** de la rencontre voire les résultats attendus : informer, s'informer, négocier, décider, cotiser...

Qui participera ?

Quand ? Bien réfléchir sur la disponibilité des participants. Le jour ? La nuit ? Le matin ? L'après-midi ? Quelle heure ?

Où ?

Choisir un endroit calme, aéré, sans perturbations extérieures (volailles, mobylettes, téléphone, vent, visiteurs)

Cette première réflexion permet d'établir une INVITATION pour qu'elle atteigne les intéressés : sera-t-elle orale ou écrite ?

Comment la réunion sera-t-elle conduite ? facilitée ? rapportée ? par qui ?

Prévoir les outils et la logistique : tableau, craies, feuilles, bics, porte-voix, documents, eau fraîche, transports...

PENDANT

Le groupe doit être dans de bonnes conditions de communication

- tout le monde s'entend et se voit
- pas (ou peu) de perturbations extérieures
- aération, lumière, température, etc.

Veiller à la langue, la traduction et le registre (= vocabulaire à la portée de tous. Ex: pas de termes techniques incompréhensibles ou non définis...)

Examiner les présences, absences et excuses. Les consigner dans le compte-rendu.

Mise en confiance, salutations, humeur, présentations ciblées¹

Choisir le rapporteur de séance

Valider l'ordre du jour : l'exposer, le compléter, l'alléger, le changer, fixer les heures...

L'ART D'ANIMER UNE REUNION...

. Ecouter les intervenants

. Bien distribuer la parole : freiner les bavards, stimuler les timides, responsabiliser les « grincheux »...

. Regarder tout le monde régulièrement

- . Ne pas accepter les « poches de causeries »
- . Ne pas couper la parole inopportunistement
- . Ne pas contredire les interventions

¹- La présentation de chaque participant n'est pas neutre. Pour certains types de rencontres, il est parfois préférable de ne se présenter qu'à la fin ou sous forme indiquée.

. Inciter les intervenants à être précis, clairs et concis

- . Poser des questions d'approfondissement et d'éclaircissement
- . Noter au tableau les informations essentielles
- . Limiter les répétitions inutiles, le « déjà dit »... tout en les considérant parfois (ex. problème majeur)
- . Maîtriser le contenu de l'ordre du jour
- . Tenir compte de l'éveil et de la concentration des participants (faim, soif, besoins physiologiques, sommeil...)

Prévoir une pause par demi-journée. Au-delà de 2 heures, peu d'attention des participant(e)s

F Fin de réunion : **un (ou plusieurs) participants reprennent les points essentiels de la réunion. L'animateur complète en négociant les prochains rendez-vous.**

APRES**Vérifier le compte-rendu de la rencontre pour :**

- informer les absents et excusés
- mémoriser, capitaliser
- valider les informations échangées et décisions prises

S'assurer de sa lisibilité (faut-il le saisir ?) et de sa **diffusion rapide**.

Prévoir un temps pour les échanges informels avant que les gens ne s'égayent.

Faire le point avec les facilitateurs et autres responsables sur la conduite de la réunion en tirant des leçons pour la rencontre suivante.

Archiver les comptes rendus des réunions pour garder en mémoire les décisions retenues et pouvoir vérifier leur mise en œuvre.

DIX CONSEILS POUR REUSSIR UNE REUNION

1. Une réunion doit toujours être préparée
2. L'ordre du jour doit être précis, réaliste, négocié et connu de tous
3. Choisir un endroit confortable : calme, aéré, éclairé, à la bonne température...
4. Prévoir de bonnes conditions de communication (cercle ou U)
5. Bien répartir les rôles sans établir une hiérarchie d'expression
6. Respecter les règles de base de l'animation : écoute active, distribution de la parole pour maîtriser le temps (bavards, timides, grincheux...), à aparté, clarté et concision des déclarations, pas de contradiction, question d'approfondissement/ éclaircissement/ relance, notes écrites
7. Début de réunion : points non impliquants, faibles enjeux pour le groupe...
8. Milieu de réunion : échanges, réflexion et négociation collective, prises de décision...
9. Fin de réunion : contenu plus ludique, facile à traiter, intérêt individuel fort...
10. Rappeler l'essentiel des échanges et fixer les prochains rendez-vous.

(3) ORGANISATION D'UNE ASSEMBLEE GENERALE

Assemblée Générale :

L'assemblée Générale regroupe l'ensemble des partenaires de l'école concernée. Les décisions sont prises par consensus

Préparation

Les points saillants à considérer lors de la préparation d'une AG sont :

- Définition de l'objet de l'AG,
- Identification des participants et des personnes ressources afin de les informer à l'avance,
- Choix du moment favorable à la participation de la communauté: hommes, femmes et enfants
- Précision du lieu, de la date et de l'heure de l'AG,
- Rédaction des avis et leur ventilation à temps,
- Disposition du matériel minimum suivant : chaises, bancs ou nattes,
- Aménagement du lieu de l'AG,
- Restitution du matériel utilisé après l'AG,
- Elaboration et présentation des documents de gestion (surtout la situation financière).

Conduite de la réunion et de l'AG

- Distribuer la parole de façon à ce que tous ceux qui veulent intervenir aient la parole,
- Limiter le temps d'intervention des intervenants,
- Ecouter attentivement les différentes interventions,
- Clarifier les interventions en cas de besoin,
- Résumer les interventions,
- Faire la synthèse générale des interventions,
- S'assurer de la tenue du PV de rencontre.

Le PV d'une réunion ou d'une AG doit comporter :

- La date et l'heure,
- Le lieu,
- L'ordre du jour,
- La liste des participants,
- Les décisions prises,
- Les principales réalisations,
- Les principales recommandations,
- La date et le lieu de la prochaine réunion ou AG, si la date est connue,
- Le nom et les signatures du Président et du secrétaire de séance.

(4) GRILLE DE SUIVI MENSUEL DU VOLUME HORAIRE DES APPRENTISSAGES

N°	CLASSE	SEMAINES		NOMBRE D'HEURES EFFECTUEES PAR SEMAINE					HEURES DUES PAR MOIS	HEURES EFFECTUEES PAR MOIS	ECARTS	Observations	
				1 ^{ère}	2 ^{ème}	3 ^{ème}	4 ^{ème}	5 ^{ème}					
1		MAÎTRES											
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													

(5) MODELE DE PROCES VERBAL DE REUNION

Procès verbal du Comité ayant en charge la gestion de l'école

Ecole : Date : Lieu:.....

Objet de la réunion :

Questions abordées	Décisions prise	Observations

Nom et signature
du Président Du comité

Nom, Prénoms et signature du
Directeur de l'école

(6) LISTE DES PARTICIPANTS

N°	Prénoms et Noms	Fonctions	Adresse/téléphone	Signatures

(7) DEMANDE DE MISE A DISPOSITION DE FONDS

Service déconcentré de l'éducation :

Ecole :

_____ le/...../.....

Le Comité de gestion de l'école

A

Monsieur le Chef de projet de

Objet : **Demande de mise
à disposition de fonds au bailleur de fonds**

Monsieur,

Nous avons l'honneur de solliciter auprès de vous, la mise à disposition de la somme dereprésentant l'activité : et correspondant à la tranche du plan de décaissement.

Nous joignons à la présente requête les documents suivants : ...

Le Président du comité

Signature et cachet

Le Directeur d'école

Signature et cachet

Ampliations : collectivité locale et service déconcentré.

- 1 : indiquer le montant en chiffres**
- 2 : indiquer le montant en lettres**
- 3 : indiquer le numéro de la tranche : première, deuxième, troisième ou nième.**
- 4 : indiquer les documents qui accompagnent la demande :**

Villa lot n° 45 Mermoz Pyrotechnique - BP 45- 390 Dakar Fann - SENEGAL
Tél.: + 221 33 869 19 69 - Fax: + 221 33 824 89 76
E. mail : aeaafriquedelouest@arc.sn

 **Aide et Action**
L'Education change le monde

