



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Bureau de l'UNESCO pour
le Maghreb
Secteur de l'Éducation

Référentiel de Compétences du Planificateur de l'Éducation

Maghreb et Région Arabe

U N E S C O

Malgré le soin apporté à l'élaboration de ce référentiel de compétences, il y aura des points à améliorer. Toute suggestion pour son amélioration sera la bienvenue et sera prise en considération lors d'une révision ultérieure du référentiel. Les lecteurs sont invités à envoyer leurs commentaires à : p.maalouf@unesco.org / m.rahai@unesco.org (Cf. également coordonnées en bas de page).

**Bureau Multipays de l'UNESCO à Rabat ; Klm 5.3, Avenue Aïn Khalouyia, Route des Zaïrs, BP 1777 RP - Rabat
Tél. : +212 (0)5 37 657768/659947 - Fax : +212 (0) 5 37 65 77 22 ; Email : rabat@unesco.org - <http://rabat.unesco.org>**

L'UNESCO adresse ses vifs remerciements à toutes celles et ceux qui ont contribué de part leur expertise technique à la réalisation et à l'enrichissement de ce document de référence. Notre reconnaissance va, notamment à Mesdames et Messieurs : Les Directeurs, Chefs de Division, Chefs de Service; Responsables provinciaux et régionaux, cadres et titulaires de postes de planification à travers le Maghreb ; Directeurs de l'IPE-Paris ; COPE-Rabat ; RCEP-Sharjah ; NCHRD-Amman ; Bureau Régional de l'UNESCO pour l'Education à Beyrouth ; Enseignant(e)s du COPE; Commissions Nationales de l'UNESCO pour la sous-région ; Expert(e)s et consultant(e)s nationaux et internationaux.

SOMMAIRE

1 .Contexte

2. Objectifs du référentiel de compétences du planificateur de l'éducation

3. Cadrage théorique : Présentation de quelques définitions

3.1. Notion de référentiel

3.2. Notion de compétence

3.3. Niveau de maitrise des compétences

3.4. Notion de compétences transversales

3.5. Le référentiel de compétences

3.6. Les objectifs du référentiel de compétences

3.7. Les caractéristiques du référentiel de compétences

4. Méthodologie

4.1. Etape1: Recueil de données sur les activités du planificateur

4.2. Etape2: Analyse des données

4.3. Regroupement en pôles d'activités principales du planificateur

4.4. Présentation des compétences transverses et des niveaux de maîtrise

5. Formalisation du référentiel de compétences du planificateur de l'éducation

5.1. Déclinaison des activités principales en sous-activités

5.2. Inférences des savoirs

5.3. Regroupement des savoirs

5.4. Qualités personnelles (comportementale et relationnelle)

6. Rôles et domaines d'activité du planificateur

Conclusion

Bibliographie

Annexes

1. Contexte

La qualité du système éducatif dépend d'un ensemble de paramètres qui sont liés à l'organisation et au fonctionnement du système. Parmi ces paramètres ou entrants, les ressources humaines constituent la clef de voûte pouvant améliorer et promouvoir le processus de développement de l'éducation.

Afin d'appuyer les efforts des Etats membres dans le renforcement constant des capacités nationales en matière de pilotage stratégique des systèmes éducatifs, l'UNESCO mobilise son appui technique et ses partenaires pour créer les outils nécessaires facilitant le développement des compétences et la dynamique permettant d'ancrer solidement ces orientations dans un contexte de changement et de mutation du capital humain dans les sociétés de savoir d'aujourd'hui.

Que ce soit dans la région Arabe ou au Maghreb la question de besoin en renforcement des capacités nationales notamment dans le domaine de la planification est devenue une nécessité et un objectif spécifiques incontournables. En effet, la planification est en lien étroit avec la prise de décision. Il s'agit d'un processus itératif, inclusif et prévisionnel basé sur l'analyse de la situation réelle du système éducatif et la projection des possibilités pour l'avenir sur la base d'un ensemble d'éléments de cadrage, de données de base (démographiques, économiques, scolaires, financières, etc.), de consultation et d'arbitrage.

Pour optimiser ce processus et le rendre efficace un dispositif de formation destiné aux planificateurs en devenir et en exercice devient indispensable. C'est la raison pour laquelle l'UNESCO a toujours œuvré pour renforcer et améliorer les structures de formations nationales ou régionales existantes. A cet effet, plusieurs projets ont été réalisés au profit de la sous-région dont le dernier en date étant le CapEFA. Ce projet initié en 2011 et prolongé jusqu'à 2013 a permis de réaliser d'innombrables actions dans la Région Arabe allant dans le sens du renforcement des compétences des planificateurs et gestionnaires de l'éducation. L'appui technique continu de l'Institut International de la Planification de l'Education de l'UNESCO (IPE-UNESCO) au projet a contribué à atteindre les objectifs techniques qu'il s'est fixé. Différentes phases de travail ont rythmé l'exécution du projet sur le terrain.

La phase d'enquête a permis la réalisation d'une étude des besoins en termes de formation dans le domaine de la planification et a mis en exergue les atouts et les faiblesses que connaissent les différents pays de la Région Arabe.

La phase de développement avait pour objectif d'explorer le développement d'un cursus de formation et renforcement des capacités dans la région au travers des Centres sous régionaux ayant la capacité potentielle de devenir des centres de formation pour les planificateurs des sous régions. Trois Centres ont été ainsi retenus : le Centre d'orientation et de planification de l'éducation (COPE (Maroc)), le Centre Régional de la Planification de

l'Education (RCEP(Sharjah)) et le Centre National de développement des Ressources Humaines (NCHRD (Amman)).

La phase de renforcement institutionnel des centres par le développement des outils soit pour la planification soit pour la conception des formations tenant compte des spécificités de chacun des pays, la création des modules de formation, la formation des formateurs, etc.

Il conviendrait d'indiquer que le référentiel de compétences a été réalisé dans un esprit d'ouverture, de transversalité et de complémentarité. Ainsi, les compétences, sous compétences, activités, etc. répertoriées concernent l'ensemble du secteur de l'éducation : Education nationale, Formation professionnelle et Enseignement supérieur.

2. Référentiel du planificateur de l'éducation: défis et objectifs

Bien que le métier du planificateur soit tacitement reconnu dans la plus part des pays Arabes en ce qui concerne le secteur de l'éducation, il n'est cependant pas défini en termes de compétences et moins encore en termes de statut à l'exception du Maroc. Réaliser un référentiel de compétences pour la Région Arabe voire même au-delà est un défi de taille et une ambition qui ne doit pas faire oublier les spécificités des chacun des pays.

Le référentiel est conçu de manière à permettre toute évolution et adaptation des compétences selon le contexte des différents pays de la région et la nécessité du terrain. Il peut donc ainsi permettre le développement d'une formation, dans ce domaine, adaptable aux différents découpages administratifs et organisationnels.

Les objectifs à la base de la réalisation de ce référentiel peuvent être résumés comme suit :

- La définition du métier du planificateur et les tâches qu'il exerce en termes de compétences ;
- Le développement d'un référentiel commun aux planificateurs de la sous-région du Maghreb et de la Région arabe suffisamment polyvalent pour s'adapter à la diversité des fonctions occupées et à la transversalité du métier du planificateur ;
- La construction de cursus de formation initial et continue dans le domaine de la planification basé sur cet outil de référence.

3. Cadrage théorique : Quelques définitions

3.1. Notion de référentiel

En général, un référentiel a pour but de donner, à un moment déterminé, des points de repères précis et consensuels. C'est un document évolutif et transparent, partagé par les personnes concernées.

3.2. Notion de compétences

Diverses définitions sont convergentes ou complémentaires:

- La compétence est une « aptitude à mettre en œuvre un ensemble organisé de savoirs, savoir-faire et d'attitudes permettant d'accomplir un certain nombre de tâches. » (Décret Missions, Ministère de la Communauté française, 1997) ;

On peut remplacer par la définition basique mais sur laquelle tous les théoriciens s'entendent : la compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis

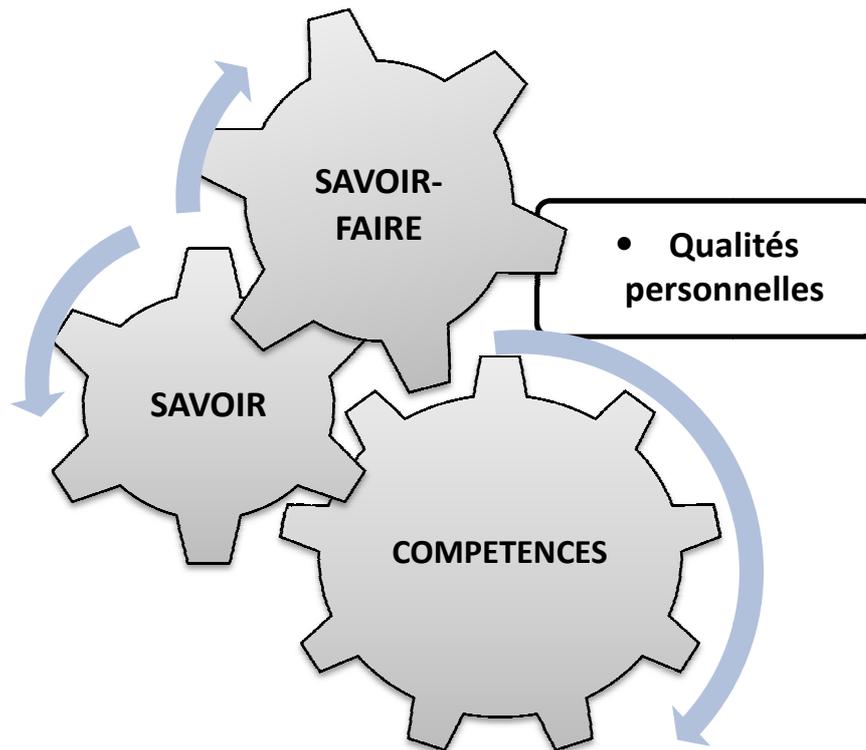
- La compétence est la « capacité à mettre en œuvre des savoirs, savoir-faire et capacités dans une situation habituelle ou nouvelle » (Glossaire CEDEFOP, cité par le CEF, 2006) ;

- « Une compétence renvoie à une série d'actions efficaces face à diverses situations. La personne maîtrise ces actions parce qu'elle dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité à les mobiliser à bon escient, en temps opportun et de façon adaptée à son environnement, pour identifier et résoudre des situations problématiques » (J.BERGERON –Juillet 2011).

Les principaux "flux " de la compétence sont :

- Savoirs théoriques : ils permettent de comprendre et d'interpréter ;
- Savoirs procéduraux : c'est le comment faire, la conception d'une procédure ou d'une démarche ;
- Savoir-faire procéduraux : savoir mettre en œuvre une procédure, conduire une démarche ;
- Savoir-faire expérientiel : c'est le savoir « y » faire, savoir se conduire ;
- Savoir-faire socio-affectif: c'est le savoir « être », se conduire de façon adaptée ;
- Savoir-faire cognitif : c'est savoir traiter l'information, raisonner.

Afin de ne pas alourdir le propos ni juxtaposer les définitions, nous retiendrons ici que la compétence peut se décrire comme un assemblage, une combinaison de divers savoirs et d'une manière générale c'est bien la combinaison de savoirs, savoir-faire et qualités mobilisées en situation de travail .La compétence, c'est des savoirs en actes. Pour cette raison trois catégories de savoirs ont été retenues ; *Savoir, savoir-faire et qualités personnelles.*



3.3. Notion de compétence transversale

On distingue les compétences spécifiques au métier des compétences transversales.

Les compétences transversales sont par définition communes à la plupart des emplois de l'organisation.

La compétence transversale relève parfois du savoir-faire professionnel factuel, parfois du comportement au travail, plus difficile à décrire de manière objective par des verbes d'action.

On regroupe généralement sous ce terme les **savoir-faire relationnels** (communication, travail en groupe, capacité à coopérer avec d'autres, sens du service...), et les **savoir-faire liés à l'organisation** (autonomie et initiative, contribution au progrès,...).

Les compétences transversales ne sont pas directement liées à la technique d'un métier, mais elles sont essentielles dans le fonctionnement d'une organisation.

3.4. Définition des concepts clés d'analyse

L'analyse des emplois fait appel à quelques notions et concepts-clés qu'il convient de préciser afin d'éviter toute confusion ou des interprétations erronées.

▪ Poste de travail	Situation individuelle de travail, le poste de travail est constitué par l'ensemble ordonné de tâches souvent prescrites par une personne.
▪ Emploi	L'emploi correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait des missions et des activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires.
▪ Métier	C'est le corpus cohérent des savoirs, savoir-faire et savoir-être faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissance nécessaire à l'exercice de plusieurs emplois d'une même famille (gestion, recherche, production...).
▪ Fonction	Il s'agit essentiellement de l'organisation du système de production et comment se répartissent les rôles et responsabilités dans une organisation donnée. La fonction a un caractère collectif, elle finalise l'action individuelle.
▪ Activités	Elles ne relèvent plus d'une succession de tâches pré-déterminées mais sont recomposées et s'inscrivent dans un processus global et un environnement aléatoire ; elles peuvent être prescrites ou réelles.
▪ Savoirs	Ils ne concernent plus seulement les connaissances et savoir-faire acquis et reproductibles, mais l'ensemble des capacités d'un individu mobilisées dans une compréhension et adaptation permanente aux situations de travail.

3.4. Les niveaux de maîtrise des compétences

Il est souvent utile d'associer une compétence à plusieurs niveaux de maîtrise. Le choix de ces niveaux doit être compris par tous de manière à être utilisé sans équivoque par tous. La volonté d'être précis et détaillé amène souvent à des outils

complexes qui peuvent devenir lourds à utiliser. Dans la pratique, on choisirait une grille allant de 3 à 5 niveaux de maîtrise de la compétence. Par exemple :

- compétence non comprise et non maîtrisée ;
- compétence comprise mais non maîtrisée ;
- compétence dont la mise en œuvre est possible sous la supervision d'un professionnel qui la maîtrise ;
- compétence maîtrisée (elle correspond à ce qui est normalement attendu d'un bon professionnel) ;
- compétence parfaitement maîtrisée (niveau expertise) au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes.

Il convient d'indiquer qu'en raison d'un certain nombre de contraintes, les différents niveaux de maîtrise des compétences n'ont pas été abordés dans le cadre de ce travail. Ce référentiel reste donc ouvert à tout enrichissement au moins à ce niveau.

3.5. Notion de référentiel de compétences

Un référentiel de compétences est un outil dont l'usage se développe régulièrement. Il s'agit d'un document qui se présente sous la forme d'une liste, énumérant et précisant l'ensemble des savoirs, pour remplir une tâche, exercer une fonction, un métier, etc.

Figurent sur cette liste, les compétences pour réaliser un objectif professionnel ou pour remplir une mission. Cette liste peut servir pour encadrer, faire évoluer, réguler, et évaluer une activité professionnelle.

C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises ou exercées par un professionnel donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises ce qui fait de ce document un outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation.

3.6. Un référentiel de compétences : un outil aux finalités multiples

En général, l'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs :

Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence

Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

Objectiver l'évaluation individuelle

La formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

Renforcer l'équité

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement obtenu.

Orienter le développement des compétences

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.

Faciliter les ajustements organisationnels

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

3.7. Les caractéristiques d'un référentiel de compétences

Un référentiel de compétences est :

- *concret*
Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les services concernés, que par les responsables de la formation, il doit permettre de visualiser chaque situation de travail décrite.

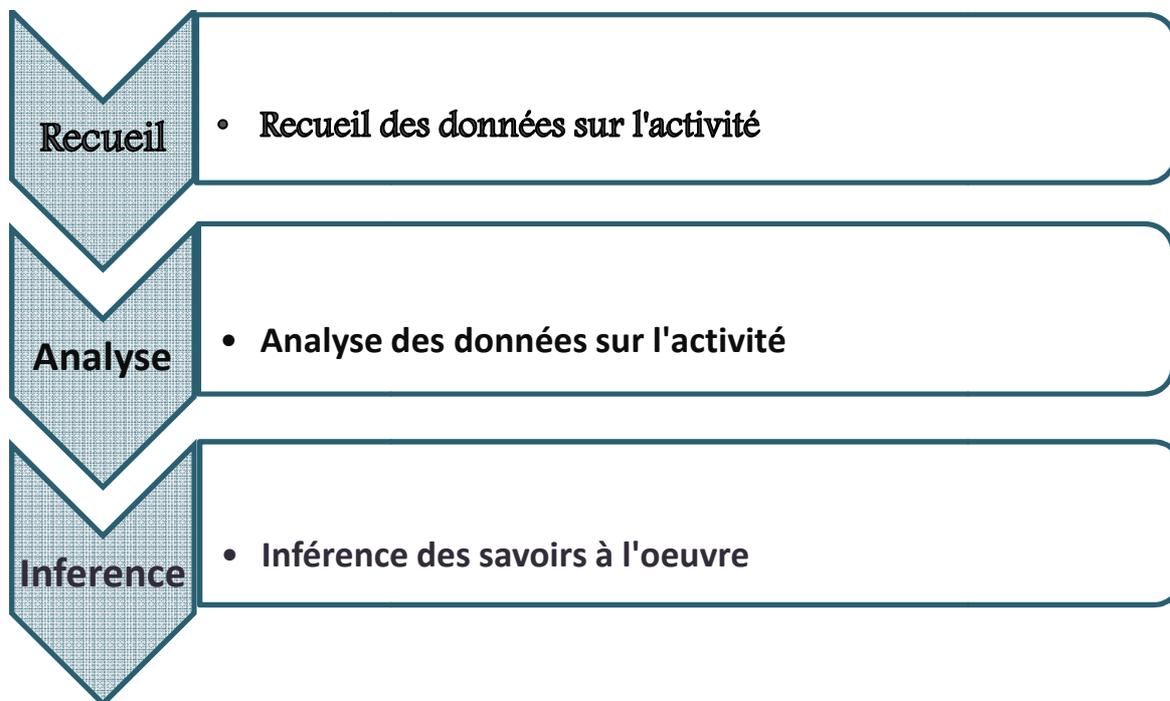
- *homogène*
Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

- *ciblé*
La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs de préparer l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts de compétences à combler pour une organisation (ministère) donnée.

- *inscrit dans un environnement*
Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

4. Méthodologie d'élaboration du référentiel de compétences du planificateur

L'élaboration d'un référentiel est un processus comportant trois étapes majeures :



4.1. Recueil des données sur les activités

4.1.1. Phase d'étude préliminaire

Cette phase qui a démarré avec un atelier de lancement des travaux a visé l'implication des participants dans les processus de renseignement et de description des activités des personnes exerçant dans les domaines de la planification dans les pays de la sous-région du Maghreb.

Les travaux de l'étude préliminaire ont été menés selon le processus suivant :

- Définition des objectifs attendus ;
- Explicitation du projet de construction du référentiel des compétences ;
- Création des instances de suivi des travaux ;
- Exploration des besoins en ressources humaines dans le domaine de planification ;
- Présentation de la démarche méthodologique, les étapes de déroulement des travaux et les personnes ressources impliquées ;
- Proposition d'un planning de réalisation des travaux.

4.1.2. Phase de collecte des informations sur les activités du planificateur

La collecte des informations a été réalisée par différentes voies :

- L'approche documentaire organisationnelle a porté sur :
 - - l'analyse documentaire (documents de base et web, fiches de postes, organigramme, notes de service....) et des pratiques professionnelles des planificateurs ;
 - l'échange sur les expériences des représentants des pays ayant participé aux ateliers de travail ;
 - le repérage des principales missions, fonctions et tâches **incombant** au planificateur aux niveaux central, régional et provincial ;

Cette étape a permis d'identifier les macro capacités prescrites du planificateur de l'éducation.

▪ problématiser	justifier, expliciter le choix et l'utilisation de notions, de concepts, de références théoriques pour analyser une situation donnée et démontrer une compréhension du problème posé ;
▪ développer	proposer une vision prospective, anticiper, définir une stratégie et les conditions de sa mise en œuvre ;
▪ gérer, piloter	coordonner une politique, un programme et réajuster en continu selon l'occurrence des événements et des informations, en fonction des analyses effectuées, des indicateurs, y compris à partir de données statistiques ou de terrain ;
▪ mobiliser, communiquer	créer les conditions de l'implication des acteurs et de l'ensemble des partenaires, favoriser les engagements de chacun, informer et communiquer les résultats d'une évaluation, d'une expertise ou d'une analyse ;
▪ évaluer	mesurer et analyser les effets des actions entreprises à l'issue de choix, de décisions, de programmes, de politiques....

- L'approche sur le terrain

Parallèlement, les données obtenues par les entretiens réalisés dans les pays du Maghreb ont permis d'avoir une vision plus approfondie sur le métier du planificateur et sur son environnement.

Ces données ont permis également d'appréhender, au-delà des contenus d'activités prescrites et des représentations sur le métier, le travail réellement exercé par les planificateurs dans différents contextes.

Le travail sur terrain a été réalisé en adoptant la méthode ADAC.

Démarche méthodologique sur le terrain: ADAC

Méthode opérationnelle/participative d'Analyse De l'Activité et des Compétences.

Mots-clés : travail prescrit/réel, futur, titulaire de l'emploi, inférence des savoirs.

Le passage obligé par **l'analyse de l'activité** est une donnée essentielle et permet de disposer d'une cartographie précise des tâches relevant de la fonction.

La méthode ADAC, permet d'appréhender les activités, les décrire et les classer, puis de faire des hypothèses sur la nature des savoirs mobilisés pour les conduire. Dans ce rapport, les compétences sont **traduites en 4 savoirs** (théoriques et procédures, expériences et savoir-faire).

Phase 1 : Les entretiens (individuels ou collectifs)

Environ 80 entretiens allant de 30mn et 45 mn (Tunisie, Mauritanie, Maroc) ont été organisés et centrés sur **l'activité réelle** concernant les agents de planification. C'est par des **entretiens particuliers** (*entretien centré et guidé dans la verbalisation*) **auprès des titulaires de l'emploi** que l'activité réelle s'est révélée différente de l'activité prescrite et généralement décrite dans un répertoire d'emploi ou une fiche de poste. Des données ont été également recueillies sur les **activités prescrites présentes et futures** auprès des Secrétaires Généraux, des Directeurs centraux et des responsables au niveau régional et provincial.

Phase 2 : La rédaction de la synthèse brute

La synthèse brute est la synthèse issue des notes prises durant les entretiens; son organisation a été faite à partir des différents déroulements (protocoles) énoncés par les personnes interviewées. Cette production va constituer ultérieurement la base de l'inférence des savoirs. Environ 70 activités ont été repérées, organisées par la suite en 10 activités principales.

Des données ont été recueillies sur l'environnement du poste de travail, les contraintes dans les directions centrales, les régions et autres entités (Patrimoine, Ressources Humaines, Formation Professionnelle et technique, Enseignement Supérieur...) Les activités principales énoncées par des assistants de planification en région (Commissariats régionaux en Tunisie), des agents de planification (DREN en Mauritanie) et plus tard par des conseillers et inspecteurs de planification (au Maroc) sont au cœur de la cartographie des activités.

Phase 3 Premier classement des activités et hypothèse des axes

Lors de cette phase, la **logique de l'action** est passée à **une logique de compétence**. Les entretiens ont permis d'identifier, **par accumulation** les activités des

planificateurs; lorsque le terme est trop généraliste il a fallu parfois décliner des sous-activités.

4.2. Analyse des données sur les activités du planificateur

4.2.1. Démarche d'analyse: approches et finalités

Les méthodes d'analyse sont relativement variées, selon les caractéristiques des organisations mais s'appuient toutes sur le terrain. Dans le cadre de ce travail, trois approches ont été combinées, il s'agit de l'analyse documentaire, de l'analyse des entretiens réalisés sur le terrain avec les personnes titulaires des postes de planification et de l'analyse des pratiques professionnelles dans les différents pays de la sous-région du Maghreb.

En effet, pour garantir une certaine objectivité du travail, il a été nécessaire d'appréhender à la source une multiplicité de situations de travail à travers la diversité des structures locales et la diversité des structures en charge de l'éducation dans chaque pays.

La combinaison de ces approches a permis, d'une part, de pallier aux faiblesses de l'approche sur le terrain qui se manifestent principalement dans le fait qu'elle limite la prise de recul nécessaire à la construction du référentiel de compétences, dans la mesure où les interviewés retranscrivent un quotidien de travail qui parfois dysfonctionne et d'autre part, cette combinaison permet d'ouvrir la réflexion et d'établir les bases d'un questionnement sur les activités prescrites, réelles et futures des planificateurs .

4.2.2. Domaines d'activités du planificateur

Cette phase d'analyse, qui dépasse le cadre d'un exercice sémantique, a permis de repérer les mots clés, ainsi que les domaines (étroitement liés aux activités du planificateur), les conditions d'exercices et les activités principales du planificateur.

En effet ces activités repérées sont réalisées aux niveaux central, régional et départemental, et touchent plusieurs domaines.

Parmi ces domaines, on peut citer: la stratégie et planification, le système d'information, le budget, les constructions scolaires, la carte scolaire, l'évaluation, la vie scolaire, la coopération etc. Le planificateur peut se positionner dans ces différentes structures et spécialités en tant qu'agent opérationnel, en tant que responsable de coordination ou responsable stratégique en fonction de ses compétences et de l'expertise qu'il aura acquise.

4.2.3. Rôles du planificateur

Sur la base de l'analyse des données recueillies, il s'est avéré que le planificateur peut avoir plusieurs rôles :

Le planificateur de l'éducation a différents rôles :

Un rôle opérationnel :

- il décline les orientations stratégiques sous la forme d'un plan d'actions,
- il conçoit et réalise les opérations, et les projets d'appui à l'éducation et d'amélioration du rendement du système éducatif ;
- il veille sur la réussite de la rentrée scolaire ;
- il supervise le déroulement de ces actions et apporte éventuellement les ajustements nécessaires.

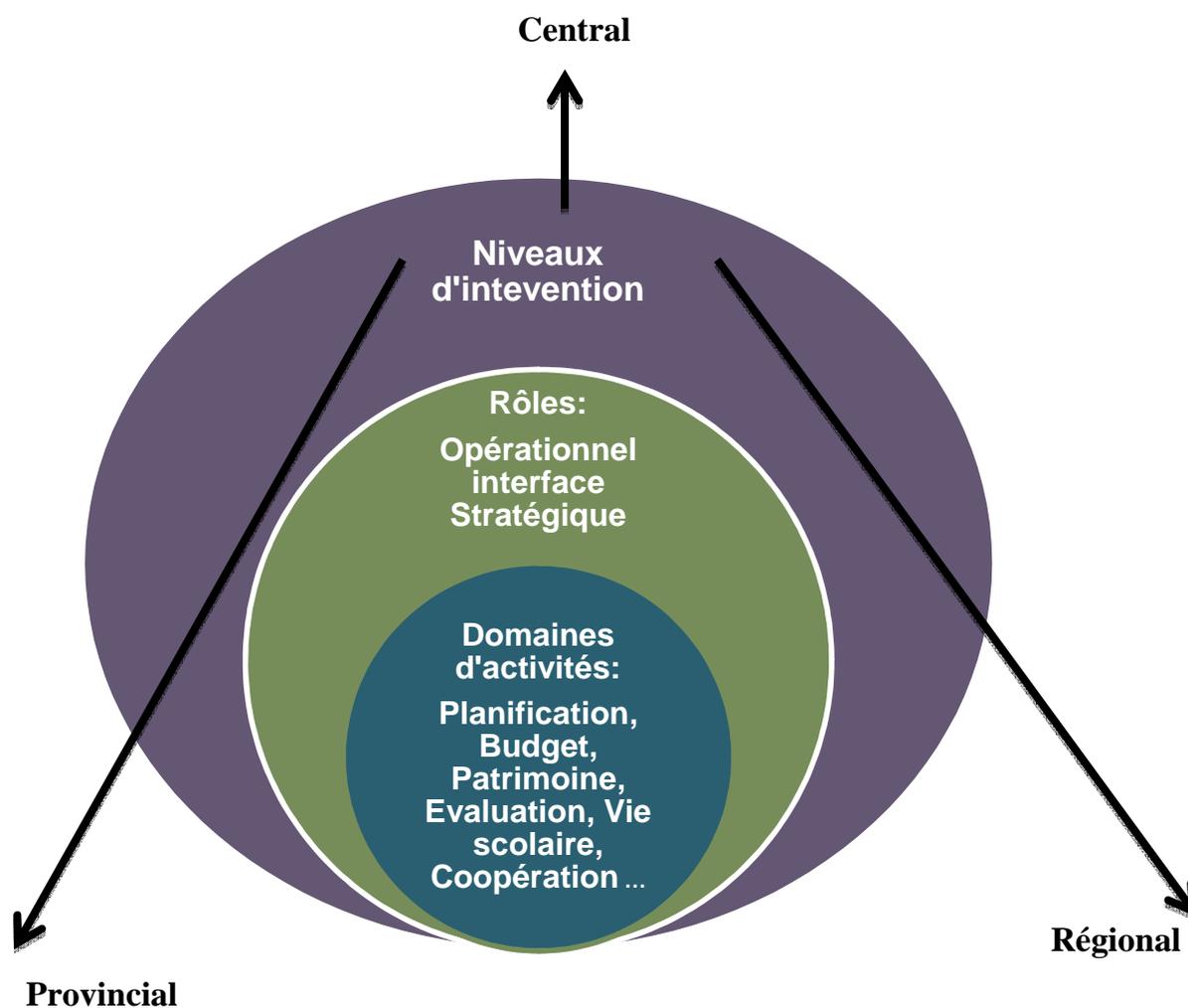
Un rôle d'interface :

- il fédère l'ensemble des acteurs au niveau local, régional et central pour les impliquer et les associer à la réflexion stratégique et à la mise en place des actions définies ;
- son action s'exerce en étroite collaboration avec les autres acteurs du système éducatif (pédagogues, formation professionnelle, secteur privé, associations, ONG ...) dans le cadre de la création et de l'entretien de synergies entre ces différents acteurs.

Un rôle stratégique:

- il procède au diagnostic qui permettra de faire une proposition d'un plan d'actions ;
- il peut être le référent au niveau régional et local et ce, en rassemblant les initiatives et proposant une harmonisation des différents projets relatifs au développement de l'offre et de la qualité du système éducatif ;
- il peut faire la promotion auprès des acteurs concernés d'une stratégie globale de développement et élaborer des conventions de partenariat avec des partenaires financiers techniques internes et externes (Conseil régionale, ONG, Union européenne...).

Rôles, fonctions, niveaux et domaines d'intervention du planificateur de l'éducation



4.2.4. Principales activités du planificateur

Après concertations avec des professionnels et des experts chargés de l'élaboration de ce référentiel, et après avis des professionnels de la planification dans les pays de la sous région, une liste des activités du planificateur a été dressée, validée et déclinée en dix activités principales :

Activité 1 : Maîtriser le Système d'information pour l'éducation

Activité 2 : Conduire des études, analyses et prospectives

Activité 3 : Elaborer, mettre en œuvre un plan de développement

Activité 4 : Elaborer la carte éducative

Activité 5 : Elaborer des projets

Activité 6 : Gérer les processus du suivi et d'évaluation

Activité 7 : Elaborer et exécuter le budget

Activité 8 : Développer la coopération en éducation

Activité 9: Avoir la capacité rédactionnelle

Activité 10: Informer et communiquer

4.2.5. Regroupement en pôles d'activités

Pôle A : La production des connaissances sur le système éducatif

- *Activité 1* : Maîtriser le Système d'information pour l'éducation ;
- *Activité 9*: Avoir la capacité rédactionnelle ;
- *Activité 10*: informer et communiquer.

Pôle B : Conduite d'action ou de dispositif ou du changement

- *Activité 3* : Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement ;
- *Activité 6* : Gérer des processus du suivi et d'évaluation.

Pôle C : Ingénierie et conduite de projets

- *Activité 2* : Conduire des études, analyses et prospectives ;
- *Activité 4* : Elaborer la carte éducative (scolaire, Formation Professionnelle, Enseignement Supérieur, dimension quantitative et qualitative) ;
- *Activité 5* : Elaborer des projets.

Pôle D : Elaboration de budget et partenariat financier

- *Activité 7* : Elaborer et exécuter le budget ;
- *Activité 8* : Développer la coopération en éducation.

Ces pôles d'activités expriment **le caractère pluridimensionnel de ce métier**, condition majeure de l'efficacité professionnelle du planificateur de l'éducation. Afin de mieux appréhender le contenu de ces activités, chacune d'entre elles est détaillée ci-dessous en sous-activités.

4.2.6. Présentation des compétences transversales

Aussi bien l'analyse documentaire, les échanges que les entretiens réalisés sur le terrain dans les différents pays auprès des titulaires de poste de planification ont montré l'importance des capacités transversales dans l'accomplissement des missions qui incombent aux planificateurs. Il s'agit des capacités à:

- exploiter les technologies de l'information et de la communication ;
- travailler en équipe (écoute, confrontation des points de vue, recherche de solutions, argumentation) ;
- animer, encadrer des réunions et mobiliser des équipes de travail ;
- exercer un jugement critique ;
- communiquer de façon appropriée.

Ces compétences transversales donneraient aux planificateurs de l'éducation la capacité à faire évoluer le processus de planification.

5. Formalisation du référentiel de compétence du planificateur de l'Éducation

5.1. Consensus

Dans un souci d'harmonisation des concepts utilisés et afin d'éviter la diversité d'interprétation, il conviendrait de donner une explicitation à chacune des activités.

Activité 1 : Maîtriser le Système d'information pour l'éducation

Il n'incombe pas au planificateur de concevoir un système d'information du ministère mais celui-ci doit être en mesure de constituer des bases de données utiles (éducatives, sociodémographiques, socio-économiques, budgétaires.) à la réalisation des missions qui lui incombent.

Activité 2 : Conduire des études, analyses et prospective ;

Réaliser des études et analyser le fonctionnement du système éducatif et identifier les différents scénarios possibles permettant d'améliorer le fonctionnement et le rendement du système éducatif.

Activité 3 : Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement

L'élaboration d'un plan de développement du système éducatif nécessite, en plus de la maîtrise de des processus des méthodes et techniques, la mise en place de programmes d'action, la détermination des ressources humaines et financières requises pour la réalisation du plan ainsi que les responsabilités et le calendrier de mise en application.

Activité 4 : Elaborer la carte éducative

L'élaboration de la carte éducative consiste à réaliser des programmes régionaux du développement du secteur éducatif par l'établissement des projections d'effectifs sur la base des données démographiques et scolaires et par le calcul des besoins en équipement sur la base des normes arrêtées.

Activité 5 : Elaborer de projets

Il s'agit d'analyser la situation en décrivant le contexte et les problèmes que le projet propose de traiter, de décrire la stratégie conçue pour atteindre les objectifs du projet, de déterminer le coût du projet, de mettre en place les dispositifs logistiques et d'élaborer un tableau de bord avec la définition des livrables, le calendrier d'exécution et les modalités de suivi.

Activité 6 : Gérer des processus de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des outils de pilotage et de prise de décision qui permettent d'identifier et de mesurer les réalisations et les résultats des projets/programmes.

L'évaluation comporte des jugements sur la pertinence, la performance, l'efficacité, l'impact et la durabilité au regard des objectifs énoncés.

Activité 7 : Elaborer et exécuter le budget

Sur la base des besoins en moyens humains et matériels exprimés, un avant-projet est élaboré, examiné, discuté et réajusté le cas échéant. Cet avant-projet est ensuite présenté et argumenté auprès des autorités compétentes pour l'établissement des comptes.

Activité 8 : Développer la coopération en éducation

Connaître les enjeux de la coopération en éducation, ses modalités et procédures et être en mesure d'élaborer des conventions de partenariat.

Activité 9: Avoir la capacité rédactionnelle

Rédiger des analyses, synthèses, rapports et notes administratives.

Activité 10: Informer et communiquer

Créer et mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe concernant la planification et être en mesure d'utiliser les nouveaux outils de communication.

5.2. Déclinaison des activités principales en sous-activités :

<p><u>Activité 1 :</u></p> <p>Maîtriser le Système d'information pour l'éducation</p>	<p><u>Activité 2 :</u></p> <p>Conduite des Etudes, analyses et prospectives</p>	<p><u>Activité 3 :</u></p> <p>Elaborer et mettre en œuvre le plan de développement</p>	<p><u>Activité 4 :</u></p> <p>Elaborer la carte éducative (scolaire, FP, ES dimension quantitative et qualitative)</p>	<p><u>Activité 5 :</u></p> <p>Elaborer des projets</p>
<p>1.1. Collecter des données et informations utiles (démographiques, budgétaires économiques et, scolaires....);</p> <p>1.2. Traiter statistiquement les données ;</p> <p>1.3. Analyser et exploiter les données collectées.</p>	<p>2.1. Définir les domaines et des axes de recherche ;</p> <p>2.2. Maîtriser des méthodologies de recherche ;</p> <p>2.3. Maîtriser et appliquer les techniques de la prospective ;</p> <p>2.4. Réaliser l'analyse sectorielle:</p> <p>Analyser le contexte ;</p> <p>Analyser les politiques existantes ;</p> <p>Analyser les coûts et des financements ;</p> <p>Analyser les performances du système éducatif ;</p> <p>Analyser les capacités du système.</p>	<p>3.1. Maîtriser les processus, les méthodes et les techniques d'élaboration du plan ;</p> <p>3.2. Préparer les choix de formulation des politiques et stratégies ;</p> <p>3.3. Développer un modèle de simulation ;</p> <p>3.4. Etablir des coûts et financement ;</p> <p>3.5. Elaborer des programmes d'action ;</p> <p>3.6. Contribuer à la mise en œuvre des programmes d'action.</p>	<p>4.1. Elaborer des programmes régionaux du développement du secteur éducatif;</p> <p>4.2. Conduire le processus d'élaboration de la carte éducative, prospective et annuelle (aspects quantitatif et qualitatif) ;</p> <p>4.3. Utiliser les techniques de micro planification ;</p> <p>4.4. Préparer les programmes de construction, d'extension et d'équipement ;</p>	<p>5.1. Maîtriser la méthodologie d'élaboration de projets suivant la nature du projet et la source de financement ;</p> <p>5.2. Décliner des programmes d'action des plans nationaux et régionaux en projets ;</p> <p>5.3. Gérer un projet ;</p> <p>5.4. Mettre en œuvre des projets spécifiques à la planification;</p> <p>5.5. Elaborer un programme d'appui technique aux projets d'établissement (cadrage, appui).</p>

<u>Activité 6 :</u> Gérer des processus de Suivi et d'évaluation	<u>Activité 7 :</u> Elaborer et exécuter le budget	<u>Activité 8 :</u> Développer la coopération en éducation	<u>Activité 9:</u> Avoir la capacité rédactionnelle	<u>Activité 10:</u> Informé et communiquer
6.1. Maîtriser les processus, méthodes et techniques de suivi et d'évaluation ; 6.2. Mettre en œuvre des dispositifs de suivi et d'évaluation.	7.1. Contribuer à l'élaboration du budget annuel et pluri annuel (CDMT) ; 7.2. Mettre en place et faire le suivi du processus d'exécution du budget ; 7.3. Etablir les comptes de l'éducation.	8.1. Maîtriser les modalités et procédures de coopération avec les partenaires techniques et financiers PTF ; 8.2. Elaborer des conventions de partenariat (locaux et internationaux) .	9.1. Rédiger des rapports, notes et documents ; 9.2. Analyser et synthétiser les travaux et documents.	10.1. Connaitre la méthodologie de recherche et de diffusion de l'information ; 10.2. Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication ; 10.3. Concevoir et utiliser les outils et les supports de l'information.

5.3. Inférences des savoirs

ACTIVITE 1 : Maîtriser le Système d'information pour l'éducation		
Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
1.1. Collecte des données et informations utiles (démographiques, budgétaires économiques et, scolaires...)	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie de recherche de l'information ; - Techniques de collecte des données ; - Culture informationnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les données pertinentes et leurs sources ; - élaborer et formaliser des outils de collecte de données ; - établir des nomenclatures ; - superviser le renseignement des outils de collecte des données.
1.2. Traitement statistique des données	<ul style="list-style-type: none"> - Informatique (logiciels statistiques). 	<ul style="list-style-type: none"> - utiliser des logiciels statistiques ; - construire et gérer des bases de données ; - mettre en forme les données (tableaux, graphiques...).
1.3. Analyse et exploitation des données collectées	<ul style="list-style-type: none"> -Techniques de planification de l'Education: maîtrise des indicateurs de performance du système éducatif ; - Statistiques descriptives et analytiques ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point ... 	<ul style="list-style-type: none"> - construire des batteries d'indicateurs ; - analyser les données et les indicateurs.

ACTIVITE 2 : Conduire des Etudes, analyses et prospectives

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
2.1. Définition des domaines et des axes de recherche	<ul style="list-style-type: none"> -Tendance et enjeux socio-économiques; - Institutions et organisation de l'éducation ; - Politique éducative du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> - analyser le contexte et les enjeux du Système Educatif ; - identifier les domaines et les axes de recherche prioritaire (national, régional et local).
2.2. Maîtrise des méthodologies de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie de recherche en sciences sociales et en sciences de l'éducation. 	<ul style="list-style-type: none"> - choisir et justifier l'approche la plus appropriée ; - choisir et élaborer les outils de travail ; - élaborer un calendrier réaliste et réalisable ; - mobiliser des équipes ressources ; - synthétiser et communiquer les résultats.
2.3. Maîtrise et application des techniques de la prospective	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de planification ; - Méthodes et outils d'observation et de prospective .- Orientations et priorités du secteur éducatif ; - Actions menées par les autres acteurs du 	<ul style="list-style-type: none"> - relier les aspects normatifs avec les pratiques dans une approche analytique ; - Apprécier les enjeux et les rôles tenus par les différents acteurs ; -synthétiser la situation et proposer des scénarios de développement en fonction des orientations et

	<p>système éducatif ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problématiques de développement <p>Du système éducatif.</p>	<p>ressources disponibles.</p>
<p>2.4. Réalisation de l'analyse sectorielle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du contexte ; - Analyse des politiques existantes ; - Analyse des coûts et des financements ; - Analyse des performances du système éducatif ; - Analyse des capacités du système. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison internationale des systèmes de l'éducation et de la formation ; - Notions en démographie (y compris la démographie scolaire) ; - Notions en économie ; - Economie de l'éducation ; - Notions en droit administratif: loi de Finance ; - Statistique descriptive et analytique ; - Informatique et modélisation ; - Méthodes de diagnostic et d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> - choisir les secteurs concernés et la période couverte ; - identifier les sources d'information ; - explorer, analyser et faire la synthèse de la littérature scientifique portant sur l'efficacité interne et externe et sur l'aspect qualitatif ; - faire du Benchmarking ; - choisir les batteries d'indicateurs ; - collecter les informations ; - faire l'état des lieux (Identifier les points forts, les potentiels et les contraintes) ; - contextualiser, analyser, synthétiser les données dans une approche comparative ; - réaliser les diagnostics ; - dégager les problématiques ; - proposer des mesures correctives.

ACTIVITE 3 : Elaborer, Mettre en œuvre le plan de développement

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
3.1. Maîtrise des processus, des méthodes et techniques d'élaboration du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques d'élaboration du plan. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier le processus et les structures institutionnelles ; - analyser le circuit des décisions ; - analyser les enjeux socio-économiques.
3.2. Préparation des choix de formulation des politiques et stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - Tendances et enjeux socio-économiques dans le secteur de l'éducation (EPT ; OMD, INDH,...) ; - Sociologie des organisations ; - Droit administratif ; - Analyse du fonctionnement du système éducatif ; 	<ul style="list-style-type: none"> - traduire les orientations générales au niveau du secteur ; - positionner la problématique de l'éducation ; - argumenter les choix des stratégies adoptées.
3.3. Développement d'un modèle de simulation	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes et outils d'observation et de prospective. - Modèles de simulation ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point ... ; 	<ul style="list-style-type: none"> - définir et mettre en œuvre des modes opératoires, outils, moyens, recommandations ; - élaborer des tableaux de bord.

<p>3.4. Etablissement des coûts et financement</p>	<p>- Gestion et administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Analyse et gestion financière . Etude des coûts et contrôle de gestion . Finances publiques 	<ul style="list-style-type: none"> - argumenter et négocier les budgets des actions ; - présenter et soutenir les stratégies adoptées ; - dégager et mesurer des indicateurs ; - concevoir et utiliser un modèle de simulation ; - rendre le modèle interactif ; - collecter les données et informations concernant le financement ; - calculer les indicateurs et les coûts de l'éducation par niveau ; - étudier les arbitrages pour optimiser les rapports coût-efficience et coût-efficacité à l'intérieur et entre les différents degrés et types d'enseignement ; - analyser et maîtriser les risques majeurs ; - rédiger les scénarios ; - élaborer le montage financier optimum du plan.
<p>3.5. Elaboration des programmes d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de planification de l'éducation ; - Orientations et priorités du système éducatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - traduire les objectifs en propositions opérationnelles; - élaborer un calendrier d'exécution ; - planifier la mise en œuvre des actions.
<p>3.6. Contribution à la mise en œuvre des programmes d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des budgets des programmes ; - Psycho-sociologie : dynamique de groupes ; - ingénierie de projet : gestion et pilotage. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier et mobiliser les acteurs responsables de l'exécution ; - animer des équipes pour la mise en place des programmes d'action; - élaborer des notes ou guides pour opérationnaliser l'application des mesures ;

- gérer les priorités.

ACTIVITE 4 : Elaborer la carte éducative (scolaire, FP, ES, dimension quantitative et qualitative)

Sous activités	Compétence	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
4.1. Elaboration des programmes régionaux du développement du secteur éducatif	<ul style="list-style-type: none"> - Institutions et organisation de l'éducation ; - Politique éducative du pays; - Organisation administrative ; 	<ul style="list-style-type: none"> - établir un état des lieux ; - déterminer les objectifs- cibles ; - élaborer un calendrier d'exécution.
4.2. Conduite du processus d'élaboration de la carte éducative prospective et annuelle (aspects quantitatif et qualitatif)	<ul style="list-style-type: none"> - Micro planification : carte scolaire ; - Méthodologie de recherche en science de l'éducation. 	<ul style="list-style-type: none"> - déterminer les indicateurs et les normes à utiliser ; - construire les projections des effectifs scolaires ; - traduire des objectifs au niveau des secteurs ; - identifier les aires de recrutement des élèves.
4.3. Utilisation des techniques de micro planification	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de micro planification ; - Modèle de simulation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - analyser les plans de développement des différents secteurs ; - mettre en place un réseau d'interaction entre les différents intervenants (écoles, collèges, centres de formation, maisons de jeunes...); - construire les projections des besoins (construction, équipement, personnel ...).
4.4. Préparation des programmes de construction, d'extension et d'équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés publics du secteur éducatif ; - Statistiques descriptive et analytique ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point ... ; 	<ul style="list-style-type: none"> - déterminer les sites d'implantation ; - vérifier la viabilité sur le terrain et négocier l'acquisition ; - lancer les procédures d'acquisition des terrains ; - faire le suivi des programmes de construction et

		d'équipement pour garantir la réussite de la rentrée scolaire.
--	--	--

ACTIVITE 5 : Elaborer des projets		
Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
5.1. Maîtrise de la méthodologie d'élaboration de projets suivant sa nature et sa source de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie d'élaboration de projets - Notions en planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> - réaliser l'état des lieux (confrontation de la situation avec les objectifs –cible) ; - choisir les problématiques-projet.
5.2. Déclinaison des programmes d'action des plans nationaux et régionaux en projets	<ul style="list-style-type: none"> - Notions d'ingénierie de projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> - traduire le programme national en projets spécifiques au niveau régional et local ; - Recueillir des expériences antérieures ; - analyser et synthétiser la littérature dans le domaine étudié.
5.3. Gestion d'un projet	<ul style="list-style-type: none"> - Principes de gestion et de pilotage de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - déterminer les zones d'intervention ; - évaluer la faisabilité du projet ; - déterminer le coût du projet ; - identifier et mobiliser les personnes ressources ; - élaborer des fiches projet ; - élaborer un tableau de bord avec (un plan de risque, plan de qualité, définition des livrables, calendrier

		<p>d'exécution et les modalités de suivi) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les normes et les procédures d'éligibilité des projets ; - élaborer un manuel de procédures de gestion du projet.
<p>5.4. Mise en œuvre des projets spécifiques à la planification</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie d'élaboration de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place les dispositifs organisationnels ; - réaliser le suivi de l'avancement des réalisations ; - animer des groupes de travail ; - organiser, coordonner et piloter les actions mises en œuvre.
<p>5.5. Elaboration d'un programme d'appui technique aux projets d'établissement (cadre, appui)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie d'élaboration de projets ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point... - Coopération en éducation : les projets financés ... ; 	<ul style="list-style-type: none"> - élaborer, rédiger et piloter un programme d'appui.

ACTIVITE 6 : Gérer les processus de suivi et d'évaluation

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
6.1. Maîtrise des processus, méthodes et techniques de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de planification de l'éducation ; - Ingénierie de projet : suivi et évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - définir et appliquer les outils de suivi ; - élaborer un tableau de bord avec les indicateurs de pilotage ; - coordonner les activités de suivi; - définir des outils d'évaluation (rendement interne, externe, profil de scolarisation...); - évaluer la capacité du système (gouvernance et responsabilité et risque liés à la mise en œuvre) ; - réaliser des évaluations dans des approches comparatives (internationales, inter-régionales, infranationales) ; - faire du Benchmarking.
6.2. Mise en œuvre des dispositifs de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de suivi ; - Techniques d'évaluation ; - Statistiques descriptives et analytiques ; - Sociologie de l'éducation : approche comparative ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point... 	<ul style="list-style-type: none"> - évaluer l'état du système scolaire au niveau d'un bassin, de la commune, de la province et de la région ; - identifier et calculer des indicateurs d'efficience ; - analyser la consommation des ressources et son processus ; - proposer des réajustements au niveau des dotations ; - analyser l'efficience et la pertinence des actions ; - interpréter les écarts et proposer des ajustements et des alternatives ; - mettre en œuvre des actions correctives ; -organiser des plannings de visites pour évaluer les

résultats, pour vérifier la cohérence des actions ;
 - mener des visites et des enquêtes sur le terrain
 (*investigation, encadrement, évaluation*).

ACTIVITE 7 : Elaborer et exécuter le budget

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
7.1. Contribution à l'élaboration du budget annuel et pluri annuel (CDMT)	<ul style="list-style-type: none"> - Finances publiques ; - Marchés publics ; - Coût et financement de l'éducation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - faire l'estimation des besoins en infrastructures; - faire l'estimation des besoins en personnel enseignant, d'encadrement pédagogique et administratif ; - déterminer les plafonds compatibles aux équilibres financiers ; - déterminer les orientations générales compatibles aux finalités et aux objectifs fixés ; - élaborer l'avant-projet sur la base des besoins exprimés ; - examiner, discuter et réajuster le cas échéant l'avant-projet ; - présenter et argumenter l'avant-projet auprès des autorités compétentes ; - Gérer les pressions.
7.2. Mise en place et suivi du processus d'exécution du budget	<ul style="list-style-type: none"> - Aspects institutionnels, législatifs et administratifs de l'exécution du 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbitrer et opérer des choix conformes aux aspects législatifs et institutionnels ; - Négocier avec les finances.

	<p>budget ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notion comptabilité. 	
<p>7.3. Etablissement des comptes de l'éducation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aspects institutionnels, législatifs et administratifs de l'exécution du budget ; - Notion comptabilité ; - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point... 	<ul style="list-style-type: none"> - faire des requêtes de transferts, de virements et de reports ; - déterminer, négocier et argumenter les composantes monétaires à insérer dans les comptes ; - déterminer le territoire couvert par le domaine de l'éducation pour lequel les comptes seront élaborés ; - discuter et négocier les activités concernées par l'établissement des comptes (enseignement, appui à la scolarisation, organisation et administration, biens, services et aides) ; - établir les tableaux de synthèse des composantes budgétaires ; - établir les agrégats du budget; - calculer les différents coûts moyens d'une scolarité par niveau atteint dans des approches comparatives (national, régional, local).

ACTIVITE 8 : Développer la coopération en éducation

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
8.1. Maîtrise des modalités et procédures de coopération avec les Partenaires techniques et financiers PTF	<ul style="list-style-type: none"> - Enjeux de la coopération internationale dans le domaine de l'éducation : approche et procédures. 	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les différents types de convention et sélectionner la plus appropriée ; - maîtriser les procédures de demande de subventions.
8.2. Elaboration des conventions de partenariats (locaux et internationaux)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des aspects institutionnels, législatifs et administratifs des projets financés ; - Notion d'audit et de comptabilité des projets financés. 	<ul style="list-style-type: none"> - fédérer les potentialités des acteurs locaux ; - faire adhérer les acteurs ; - négocier les termes de la convention ; - argumenter auprès des autres départements en l'occurrence le Ministère des finances ; - monter, rédiger et soutenir un dossier de demande de financement ; - identifier les PTF et dégager leurs procédures et leur fonctionnement.

ACTIVITE 9 : Avoir la capacité rédactionnelle

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
9.1. Rédaction de rapports, notes et documents	<ul style="list-style-type: none"> - Langues et techniques de Communication. 	<ul style="list-style-type: none"> - rédiger des différents types de documents (PV/rapport/fiche technique/lettre administrative) ; - archiver les données, des rapports et documents relatifs au Système Educatif.
9.2. Analyse et synthèse des travaux et documents	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de synthèse ; - TIC (site Internet ; construction et animation, logiciel de mises en page...); - Bureautique et Informatique: Word, Excel, power point. 	<ul style="list-style-type: none"> - synthétiser les documents et les situations; - rédiger la synthèse des travaux ; - formaliser les synthèses ; - élaborer, gérer et actualiser une base documentaire.

ACTIVITE 10 : Informer et communiquer

Sous activités	Compétences	
	Savoirs et procédures	Savoir-faire
10.1. Méthodologie de recherche et de la diffusion de l'information	- Langues et techniques de Communication.	- construire une stratégie de communication; - échanger des informations avec les partenaires (Intérieur, Santé, Patrimoine, Equipement...);
10.2. Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication	- Réseaux stratégiques d'information ; - Psycho-sociologie : dynamique de groupes.	- Participer aux consultations, coordinations, commissions, jurys; - élaborer et faire vivre un système d'information au service de la communication interne et externe; - assurer le suivi logistique.
10.3. Conception et utilisation des outils et des supports de l'information	- TIC (site Internet ; construction et animation, logiciel de mises en page...); - Informatique et Bureautique: Word, Excel, power point...	- adapter les supports et les modes de communication aux contextes et aux populations cibles ; - participer aux débats audio-visuel ; - modérer des débats et des réunions ; - animer des réunions internes d'information/de recherche d'information/de suivi des travaux ; - produire des brochures et dépliants/ articles/ radioscopies.

6. Regroupement des savoirs

6.1. Regroupement des savoirs et procédures

- Politique éducative du pays;
- Gestion et administration :
 - Institutions et organisation de l'éducation ;
 - Analyse du fonctionnement du système éducatif ;
 - Tendances et enjeux socio-économiques dans le secteur de l'éducation ;
 - Comparaison internationale des systèmes de l'éducation et de formation ;
- Planification stratégique, micro-planification et techniques de planification;
- Ingénierie de projet : conception, mise en œuvre, suivi et évaluation ;
- Méthodologie de recherche;
- Méthodes de diagnostic et d'audit ;
- Economie micro-économie et économie de l'éducation ;
- Finances publiques : Loi de finances, Dépenses publiques et Marchés publics ;
- Statistiques descriptive et analytique ;
- Démographie (y compris la démographie scolaire) ;
- Notion en Cartographie ;
- Psycho-sociologie : dynamique de groupes;
- Sociologie de l'éducation : approche comparative ;
- Sociologie des organisations ;
- Enjeux de la coopération internationale dans le domaine de l'éducation : approche et procédures ;
- Gestion des aspects institutionnels, législatifs et administratifs des projets financés ;
- Audit et comptabilité des projets financés ;
- Informatique et modélisation ;
- Modèle de simulation ;
- Bureautique et Informatique: Word, Excel, power point ;
- TIC (site Internet ; construction et animation, logiciels) ;
- Langues et techniques de communication ;
- Culture informationnelle.

6.2. Regroupement des qualités personnelles (comportementale et relationnelle)

Ordonné : être logique, cohérent, organisé, avoir le sens des priorités ;

Attentif : chercher attentivement à comprendre les autres ;

Diplomate : être pondéré, nuancé, conciliant, avoir du tact, savoir s'adapter à son interlocuteur, ménager les susceptibilités, savoir établir des rapports de confiance et de bonne collaboration professionnelle ;

Constructif : Rechercher le consensus, savoir travailler en équipe et en réseau et savoir instaurer le dialogue ;

Adaptable : être flexible, mobile, disponible d'esprit, ouvert au changement ;

Persévérant : être patient, tenace, ne pas se décourager devant les difficultés, savoir finaliser ;

Fiable : être rigoureux, précis, analyste, minutieux, soigneux, vigilant, attentionné ;

Discret : savoir respecter la confidentialité, inspirer confiance, être honnête, intègre, éthique, franc, équitable, neutre, juste, loyal, ne pas juger, ne pas avoir d'à priori ;

Leadership et capacité de gestion du temps, des priorités et des équipes;

Connaître ses limites : être humble, modeste, savoir se remettre en question, analyser ses erreurs, tirer profit des expériences (les siennes et celles des autres) ;

Savoir anticiper : être intuitif, réactif, prévoyant, attentif à son environnement, savoir saisir les opportunités ;

Avoir confiance en soi : être maître de ses émotions, résister au stress ;

Savoir s'exprimer avec clarté et se positionner **comme médiateur d'intérêts divergents** ;

Avoir l'esprit d'innovation ;

Avoir de l'imagination.

Conclusion

Bibliographie

Philip H. COOMBS: Qu'est-ce que la planification de l'éducation? UNESCO, IPE 1970.

CARRIZO, L. SAUVAGEOT, C. BELLA, N. 2003. Outils d'information pour la préparation et le suivi des plans d'éducation. Paris, UNESCO. (Politiques et stratégies d'éducation 5).

Isabel Da COSTA,: Macro – Micro Planification: Des nouveaux défis pour l'éducation ? UNESCO, IPE 2008.

Adam CURLE: L'identité professionnelle du planificateur de l'éducation, UNESCO, IPE 1970.

Wadi D. HADDAD : Le processus de planification et de formulation des politiques d'éducation : théorie et pratiques, UNESCO, IPE, 1995

E. LECOEUR- Gestion des compétences – Le guide pratique - Editions De Boeck, 2008.

Philippe PERRENOUD, Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, 2001.

Mohamed RADI, Plan national sectoriel de l'éducation : Un guide d'approche pour une planification axée sur les résultats, UNESCO, 2006 .

Mohamed RADI : Intervention lors du séminaire de « Réflexion sur l'élaboration d'un programme d'action sous-régional pour le renforcement de la planification et la gestion de l'éducation » organisé par l'UNESCO, Avril 2012.

Ministère de l'Education Nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Référentiel d'activités et de compétences du Conseiller en Formation Continue, France, 2005.

CNFPT : Référentiel emploi-activité-compétences, guide méthodologique, 2001.

ACFCI /BR : Référentiel de Compétences du Métier de Manager du Commerce France 2009.

DEMOS : Référentiel des emplois et des compétences, pour le Ministère de l'Emploi et de la formation ; Maroc, 2009.

ANNEXES

Annexe 1 : Référentiel d'activités et de compétences des planificateurs Maghrébins –Extraits de rapports (Mme Bernadette Renaud)- ;

Annexe 2 : Cartographie et classement des 10 activités et sous-activités ;

Annexe 3 : Elaboration des 10 grilles de savoir –Hypothèses-

Rappel des principes méthodologiques : ADAC

Méthode opérationnelle/participative d'Analyse De l'Activité et des Compétences

Mots-clés : travail prescrit/ réel, futur, titulaire de l'emploi, inférence des savoirs

Le passage obligé par **l'analyse de l'activité** est une donnée essentielle et permet de disposer d'une cartographie précise des tâches relevant de la fonction.

La méthode ADAC, permet d'appréhender les activités, les décrire et les classer, puis de faire des hypothèses sur la nature des savoirs mobilisés pour les conduire. Dans ce rapport, les compétences sont **traduites en 4 savoirs** (théoriques et procédures, expériences et savoir-faire).

Phase 1 : Les entretiens (individuels ou collectifs)

48 entretiens sur sites à Tunis, Nouakchott ont été organisés entre 30mn et 45 mn et se sont centrés sur **l'activité réelle** concernant les agents de planification. C'est par des **entretiens particuliers** (*entretien centré et guidé dans la verbalisation*) **auprès des titulaires de l'emploi** que l'on a, de façon pertinente, caractérisé l'activité réelle différente de l'activité prescrite généralement décrite dans un répertoire d'emploi ou une fiche de poste. Nous avons également recueilli des données sur les **activités prescrites présentes et futures** auprès des directions centrales et responsables régionaux.

Phase 2 : La rédaction de la synthèse brute

La synthèse brute est la synthèse issue des notes prises durant les entretiens ; son organisation a été faite à partir des différents déroulements (protocoles) énoncés par les personnes interviewées. Cette production va constituer ultérieurement la base de l'inférence des savoirs.

Nous avons également recueilli des données sur l'environnement du poste de travail, les contraintes dans les directions centrales, les régions et autres entités (Patrimoine, Ressources Humaines, Formation Professionnelle et technique, Enseignement Supérieur...) Les activités principales énoncées par des assistants de planification en région(en Tunisie), des agents de planification (en Mauritanie) et plus tard par des conseillers en planification (au Maroc) sont au cœur de la cartographie présentée dans ce rapport.

Phase 3 Premier classement des activités et hypothèse des axes

Lors de cette phase, nous avons quitté la **logique de l'action** pour accéder à **une logique de compétence**. Les entretiens ont permis d'identifier, **par accumulation** les activités des planificateurs; lorsque le terme est trop généraliste il a fallu parfois décliner des sous-activités.

Par la suite, des regroupements par axes **ont été identifiés; ces axes seront proposés aux interviewés lors d'une étape de validation et peuvent être modifiés**. La synthèse classée par axe permet par la suite d'extraire les 4 savoirs en se focalisant sur les thèmes susceptibles d'être acquis en formation.

- Axe stratégique
- Axe Information Communication
- Axe Organisationnel
- Axe managérial

Phase 4 : enrichissement des activités et proposition d'une liste cumulative

La liste ci-dessous est la synthèse des protocoles de recueil de données. **Cette liste est cumulative ; elle permettra d'une part, de rédiger des cahiers des charges ou des commandes de formation plus pertinents et d'autre part d'expertiser les réponses et travailler de façon plus fine les objectifs/ contenus et méthodes de formation proposés ultérieurement par les prestataires de formation potentiels.**

- Je visite les établissements éducatifs et les rassemblements urbains et j'exploite les résultats d'enquêtes
- J'élabore les statistiques périodiques concernant l'évolution des indicateurs du dispositif éducatif dans la région (*les élèves, les agents, l'infrastructure et les établissements soumis à la tutelle du commissariat régional d'éducation*)
- Je prépare/j'élabore/ j'actualise la carte scolaire et j'étudie les mesures de son application (*niveau régional et local*)
- Je prépare la collecte en faisant un dossier technique, une note explicative, en préparant les supports
- J'élaborer les prévisions de développement du système éducatif/ je contribue à l'élaboration des stratégies pour le développement du dispositif de l'Education dans la région et je les décline en plans d'actions régionaux ou provinciaux
- Je participe /je contribue à la préparation des plans régionaux / pour le développement du secteur éducatif
- Je fixe les besoins en personnels (pédagogique, administratif et ouvrier de la région en coordination avec les directions spécialisées)
- Je centralise des informations sur la réalité et les transmets aux différents services
- Je reçois les familles, les élèves pour trouver des solutions à leurs problèmes
- J'écoute les doléances des parents et je tente de régler les situations particulières
- Je contribue à l'élaboration du budget du secteur éducatif dans la région ou au niveau central
- Je contribue annuellement à la préparation de la rentrée scolaire et je prends en compte les diagnostics sectoriels.
- Je réponds à toute mission confiée par le Ministère de l'Education et je mets en œuvre régionalement des directives nationales
- Je définis et répartis les tâches des membres du bureau, je coordonne et j'anime des groupes de travail
- Je fais des réunions avec les équipes pédagogiques l'orientation et les affaires sociales
- Je communique avec les autorités locales pour différents événements *campagnes de vaccination, opérations cartables ...*
- J'échange des informations et des données avec les différentes directions
- Je négocie avec les présidents d'universités pour élaborer des projets contractuels, avec les financeurs, avec les directions
- J'assure un rôle d'assistance technique, de conseil
- J'informe la hiérarchie sur les données statistiques, j'édite des brochures, des fascicules
- J'écoute les différentes propositions des autorités régionales/locales, *commissariats régionaux, des directeurs d'établissements scolaires,*
- Je traite les données et je rédige/j'édite des bulletins, des fascicules, des brochures, des recueils de données
- Je réponds ou je prépare les réponses aux requêtes des parlementaires,
- J'identifie des contraintes (moyens et démographie) et je fais des projections
- Je mets en relation l'offre et la demande et j'aide à la décision
- Je coordonne et je fais des répartitions entre le Public/Privé
- Je participe à des événements, des cérémonies, ...
- Je négocie avec les autorités régionales pour l'allocation des terrains...
- J'anime des réunions d'information/formation, de diagnostic et de recherche d'information
- Je collecte des données statistiques et je fais des projections
- J'utilise des applications informatiques et je fais des comparaisons
- Je prépare des programmes de construction ou d'équipement ou d'extension
- Je rédige des rapports, des notes ministérielles, des synthèses ...
- Je suis et modélise les tendances
- Je détermine et propose des zones de recrutement, des extensions de bâtiments, des constructions ...
- Je mène des études statistiques spécifiques à la demande, je fais des alertes et j'identifie des points de vigilance
- Je participe à l'arbitrage de projets de budget régional ou central
- J'élabore la carte scolaire de la région ou la carte éducative avec les directions et les IG
- Je détecte des anomalies dans les recueils de données, je fais des réajustements et je consolide les données
- Je mène des visites et des enquêtes sur le terrain (investigation, encadrement, évaluation)
- Je mène des études sur l'efficacité interne, sur les coûts, les financements de l'éducation

- Je propose des plans d'action et j'argumente des solutions
- J'élabore une politique des manuels scolaires
- J'élabore des budgets et suis leurs exécutions, j'identifie les ressources financières et les contraintes budgétaires
- Je calcule les besoins en RH, je propose et je négocie
- Je gère et développe des systèmes d'information
- J'envoie des courriers aux fournisseurs de données

Annexe 2 : Cartographie et classement des 10 activités et sous-activités

Axe stratégique

Activité 1/Contribuer à l'élaboration des stratégies pour le développement du dispositif de l'Education

- Développer des stratégies et planifier la mise en œuvre à 5/3/ 1 an
- Décliner les orientations nationales et participer à leur mise en œuvre (*événements, cérémonies ...*)
- Faire des études prospectives et développer un rôle de conseil et d'assistance (*alertes et points de vigilance*)
- Contribuer à élaborer les cadres de dépenses (*Loi de finance – attributions budgétaires...*)

Activité 2/Elaborer les prévisions de développement du système éducatif

- Elaborer des programmes et des plans d'action *annuel ou pluri annuel*
- Participer à la préparation des plans régionaux *répartition entre le public et le privé,*
- Mettre en relation l'offre et la demande et préparer les décisions
- Participer à l'arbitrage de projets de budget régional ou central
- Elaborer une politique des manuels scolaires (*pilotage de la planification pédagogique/toiletage/ élaboration de nouveaux programmes et suivi de l'encadrement*)
- Développer les systèmes uniformisés d'information et assurer une veille sur les démarches, méthodes et outils de planification

Axe relationnel

Activité 3/ Communiquer à l'interne et à l'externe

- Animer des réunions internes d'information/formation, de diagnostic et de recherche d'information, de suivi des travaux
- Répondre aux doléances des demandeurs (*parents/élèves/étudiants...*)
- Ecouter les différentes propositions des autorités régionales, des commissariats régionaux, des directeurs d'établissements
- Préparer les argumentaires, donner un avis sur les demandes de la société
- Répondre ou préparer les réponses aux requêtes, arbitrer
- Etablir des relations avec les bailleurs de fonds pour les besoins en financement.
- Suivre les projets et les accords de coopération
- Echanger des informations avec les autorités locales (*Intérieur, Santé, Patrimoine, Equipement...*)
- Donner des informations réelles sur les situations et assurer une position centrale dans la diffusion des informations

Activité 4/Informer et négocier

- Informer la hiérarchie sur les données statistiques
- Participer aux consultations, coordinations, commissions, jurys,
- Constituer une base de données avec des indicateurs
- Diffuser/éditer les statistiques auprès des directions ou autres services
- Négocier avec les autorités régionales (*allocation des terrains ou autre*)
- Accueillir, recevoir les familles, les élèves et répondre à leurs demandes

Axe Organisationnel ou technique

Activité 5 / faire des états des lieux (diagnostic)

- Préparer la collecte en élaborant un dossier technique, *une note explicative, des supports de collecte, courriers...*
- Collecter des données statistiques périodiques concernant l'évolution des indicateurs du dispositif éducatif dans la région
- Mener des études statistiques spécifiques à la demande (*sur l'efficacité interne, sur les coûts, les rendements internes, les affluences, les financements de l'éducation*)
- Recenser (3 étapes mai – juillet et octobre) *les besoins complets, les flux, les décrochages, le mouvement des enseignants...*
- Elaborer et actualiser, superviser la carte scolaire/universitaire/FP de la région avec les autres directions *identification des capacités d'accueil d'internat, attribution des bourses, suivi administratif des élèves/ étudiants/ stagiaires détermination des critères d'attributions, évaluation des besoins économiques et recensement des places disponibles...*
- Déterminer les besoins pour l'ensemble des établissements (*besoins en enseignants, personnel d'encadrement pédagogique, administratif et ouvriers de la région en coordination avec les directions spécialisées*)
- Faire ou prendre en compte les diagnostics sectoriels

Activité 6/Analyser et exploiter les données

- Analyser les contraintes et élaborer la carte
- Choisir les indicateurs clefs et analyser le système

- Exploiter les résultats d'enquêtes et faire des projections /simulations
- Contribuer annuellement à la préparation de la rentrée scolaire (*mettre à jour les listes d'établissements, saisir la pyramide des élèves et vérifier, contrôler et repérer les incohérences*)
- Suivre et modéliser les tendances, faire des comparaisons, des hypothèses
- Détecter des anomalies dans les recueils de données, faire des réajustements et des propositions
- Elaborer des plans d'actions / des programmations / des fiches projets *carte scolaire, bâtis, bourses, transport, fournitures scolaires, zones de recrutement, des extensions ou des constructions de bâtiments*

Activité 7/Suivre et contrôler

- Consolider les données recueillies
- Organiser des plannings de visites pour évaluer les résultats, pour vérifier la cohérence des demandes, pour réajuster,
- Mener des visites et des enquêtes sur le terrain (*investigation, encadrement, évaluation*) auprès des surveillants généraux ou directeurs
- Visiter les établissements éducatifs et les regroupements urbains
- Préparer des programmes de construction ou d'équipement ou extension
- Suivre le taux d'exécution et le rythme d'exécution des travaux
- Négocier des projets ou participer à des arbitrages
- Préparer et suivre les projets contractuels
- Calculer / identifier les besoins en RH avec plusieurs types d'indicateurs
- Suivre et évaluer les projets et programmes

Activité 8 / Suivre des budgets

- Identifier les ressources
- Analyser les contraintes financières
- Contribuer à l'élaboration du budget du secteur éducatif dans la région
- Suivre l'exécution des budgets en tenant compte des normes et textes réglementaires en vigueur.

Axe managérial

Activité 9/Coordonner les équipes

- Définir et répartir les tâches des membres du bureau, division, services et animer des groupes de travail
- Echanger des informations et des données avec les différentes directions ou autres entités
- Organiser, piloter les coordinations avec les Affaires Sociales, l'Orientation, le Patrimoine...
- Utiliser des applications informatiques et maîtriser les outils informatiques
- Gérer des systèmes d'information

Activité 10/Rendre compte et proposer

- Rédiger des rapports, des études, des recueils, des notes ministérielles, des synthèses ...
- Répondre à toute mission confiée par le Ministère de l'Education
- Proposer des plans d'action et argumenter des solutions

Annexe 3 : Elaboration des 10 grilles de savoir –Hypothèses-

AXE Stratégique

1 Contribuer à l'élaboration des stratégies pour le développement du dispositif de l'Education -

Savoir théorique Connaissances relatives aux concepts de planification Connaissances relatives aux concepts de stratégie Communication écrite et parlée Processus de planification	Savoir de l'expérience Maîtrise des relations avec les personnels Maîtrise des circuits d'information Pratique du diagnostic et de la synthèse Habitue du relationnel avec les acteurs de la planification
Savoirs procéduraux Méthodologie de gestion de projet Méthodologie et outils de planification Orientations stratégiques nationales Modalités d'utilisation des outils bureautiques Supports et formulaires de planification Méthodologie d'élaboration de dispositifs Règles de travail en groupe Processus de planification en 9 points	Savoir- Faire Elaborer des stratégies de développement Développer des stratégies Planifier les mises en œuvre Proposer des solutions de développement

2- Elaborer les prévisions de développement du système éducatif

<p>Savoir théorique Connaissances relatives aux concepts de planification Connaissances relatives aux concepts de stratégie Communication écrite et parlée Processus de planification Connaissance de règles budgétaires Connaissance du système éducatif</p>	<p>Savoir de l'expérience Habitude du travail en groupe ou en équipe Habitude des cycles de planification (annuel, pluri annuel) Pratique du diagnostic et de la synthèse Habitude du relationnel avec les acteurs de la planification Habitude du toilettage des programmes</p>
<p>Savoirs procéduraux Méthodologie de gestion de projet Méthodologie et outils de planification Modalités d'utilisation des outils bureautiques Supports et formulaires de planification Méthodologie d'élaboration de dispositifs Règles de travail en groupe Règles de planification pédagogique Processus de planification en 9 points</p>	<p>Savoir Faire Elaborer des programmes et des plans d'action Elaborer une politique des manuels scolaires Développer les systèmes d'information Assurer une veille sur les outils et démarches</p>

AXE Relationnel

3-Communiquer à l'interne et à l'externe

<p>Savoir théorique Théorie de la communication Principes de la dynamique de groupe Concept d'écoute active et d'empathie Principes de négociation et de prise de décision Notion d'ingénierie pédagogique Principes de gestion de projet</p>	<p>Savoir de l'expérience Animation de groupe de travail Animation de séquence de formation Habitude et pratique des acteurs de la vie civile Pratique de la consultation</p>
<p>Savoirs procéduraux Méthode d'animation de groupe Règles de travail en groupe Règles d'écriture d'un cahier des charges</p>	<p>Savoir- Faire établir des relations durables et équilibrées Suivre des projets Respecter/ faire respecter les accords de coopération Préparer des argumentaires</p>

4- Informer et négocier

<p>Savoir théorique Théorie de la communication Principes de négociation et de prise de décision</p>	<p>Savoir de l'expérience Habitude et pratique des acteurs régionaux Habitudes des données statistiques</p>
---	--

Savoirs procéduraux Circuits d'information et de communication Modalités d'information Modalités d'exploitation des données statistiques	Savoir- Faire Informer Diffuser de l'information Négocier avec les acteurs régionaux
--	--

AXE technique ou organisationnel

5- Faire des états des lieux

Savoir théorique Principes de l'évaluation Notions de statistique	Savoir de l'expérience Habitue de l'évaluation et des calculs d'efficience Maîtrise des diagnostics sectoriels Maîtrise des processus d'élaboration de la carte scolaire Habitue de la relation de travail avec les directions, les IG
Savoirs procéduraux Modalités de suivi des indicateurs Modalités de collecte des données statistique Modalités d'élaboration de la carte scolaire Modalités de gestion administrative des étudiants	Savoir- Faire Elaborer et superviser la carte scolaire Mener des études d'efficacité Evaluer et déterminer des besoins (logistique, humain, économique et financier)

6- Analyser et exploiter les données

Savoir théorique Principes de l'évaluation Notions de statistique Notions de modélisation mathématique Notion de système, Théorie de la systémie	Savoir de l'expérience Habitue des mesures d'application Habitue de la gestion des indicateurs clefs Habitue du contrôle d'anomalie dans les données Pratique des enquêtes et de la réception des résultats
Savoirs procéduraux Méthode de modélisation Méthode d'analyse des systèmes Méthode de détection des anomalies Processus de planification en 9 points	Savoir- Faire Exploiter des résultats Contribuer à la préparation de la rentrée scolaire Suivre et modéliser des tendances Contrôler, repérer des incohérences

7- Suivre et contrôler

Savoir théorique Théories du projet Notion d'objectifs Notions de référentiels Notions "d'indicateurs" et de "critères"	Savoir de l'expérience Habitue de la planification de visites Pratique de la préparation de programmes Habitue du contrôle d'anomalie dans les données Pratique des enquêtes et de la réception des résultats Relations avec les acteurs de terrain
--	---

Savoirs procéduraux Méthode de planification Méthode d'analyse des systèmes Méthode de détection des anomalies Formulaire d'enquêtes et Modalités d'information Modalités de prises de rendez-vous et de visites Processus de planification en 9 points	Savoir- Faire S'annoncer, prendre rendez-vous Expliquer le bien fondé de sa démarche de visite Constituer un historique des visites et de leurs résultats Etablir des diagnostics, des synthèses, des préconisations Négocier, arbitrer Suivre et évaluer Calculer des besoins
--	---

8- Suivre les budgets

Savoir théorique Notions de comptabilité (lignes budgétaires) Normes et textes réglementaires en vigueur (ex: plan comptable) Notion d'analyse financière	Savoir de l'expérience Pratique de la préparation de programmes Identifications des contraintes Identification des ressources
Savoirs procéduraux Modalités de suivi budgétaire Formulaire de projet Formulaire comptable Matrice SWOT (opportunités menaces contraintes...)	Savoir- Faire Contribuer à l'élaboration du budget Suivre l'exécution des budgets Etablir des comptes-rendus, des synthèses

AXE Managérial

9- Coordonner les équipes

Savoir théorique Théories de la communication Notions de dynamique de groupe Notion de management participatif et délégué	Savoir de l'expérience Utilisation des applications informatiques Habitue du travail en équipe
Savoirs procéduraux Processus de planification en 9 points Règles de travail en groupe Modalités d'utilisation des applications informatiques	Savoir- Faire Animer des groupes de travail Maîtriser l'outil informatique Echanger des informations Gérer les systèmes d'information

10- Rendre compte et proposer

Savoir théorique Théories de la communication Notions de dynamique de groupe Notion de management participatif et délégitif	Savoir de l'expérience Utilisation des applications informatiques Habitue du travail en équipe Habitue du travail en groupe
Savoirs procéduraux Processus de planification en 9 points Modalités de rédaction des notes, rapports et synthèses Modalités d'utilisation des applications informatiques	Savoir- Faire Rédiger Répondre aux missions confiées Proposer Argumenter



Organisation
des Nations Unites
pour l'éducation,
la science et la culture

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة



Le renforcement des compétences en matière de planification et gestion de l'éducation
et de la formation dans la région Arabe.

Rabat, les 22, 23 et 24 Janvier 2013

Bureau Multipays de l'UNESCO à Rabat

Klm 5.3, Avenue Aïn Khalouyia, Route des Zaïrs, BP 1777 RP - Rabat

Tél. : +212 (0)5 37 657768/659947 - Fax : +212 (0) 5 37 659947

Email : rabat@unesco.org - <http://rabat.unesco.org>