

PÔLEMAG

LE MAGAZINE D'INFORMATION DE L'IIPE PÔLE DE DAKAR

#25
JANVIER 2017

DOSSIER

RENFORCER LES CAPACITÉS

ENTRETIEN

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
DU MINISTÈRE TCHADIEN
DE L'ÉDUCATION

RAPPORT D'ÉTAT SUR LE SYSTÈME
ÉDUCATIF DE LA CÔTE D'IVOIRE



Institut international de
planification de l'éducation

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

Pôle de Dakar
ANALYSE SECTORIELLE EN ÉDUCATION

sommaire #25

JANVIER 2017

2	3
ÉDITO	ACTUS
6	7
PAROLE D'EXPERT Analyser pour définir les priorités réelles	ZOOM Rapport d'état du système éducatif de la Côte d'Ivoire
8	14
DOSSIER Renforcer les capacités des systèmes éducatifs africains	INTERVIEW Laurent Dihoulné
16	17
PUBLICATIONS	MISSIONS DANS LES PAYS

PÔLEMAG

IPE- Pôle de Dakar
Almadies - Rte de la plage de Ngor - BP3311 Dakar Sénégal
Tél. : + 221 33 859 77 30
www.iipe-poledakar.org

Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IPE-UNESCO) est un centre d'expertise en éducation et formation. Les articles contenus dans cette publication expriment le point de vue du Pôle de Dakar et pas nécessairement celui de l'IPE ou de l'UNESCO. La lettre d'information est publiée tous les six mois, en français et en anglais.

Directeur de la publication : Guillaume Husson
Conception et rédaction : Jonathan Jourde, Léonie Marin
Dossier : Martine Boulanger
Relecture : Sophie Leroy
Maquette : [by Reg] Régis L'Hostis, Dakar.

Contact :
contact@iipe-poledakar.org

Pour une approche pratique des capacités

PAR GUILLAUME HUSSON - COORDONNATEUR DU PÔLE DE DAKAR DE L'IPE

Si les objectifs globaux pour l'éducation ont trop fréquemment souffert d'excès d'ambition, c'est bien souvent parce que les ministères en charge des réformes ne disposent pas de capacités suffisantes, en particulier sur le continent africain. Une interrogation devrait en conséquence être au cœur de chacune de nos interventions : comment adapter les capacités de nos partenaires à nos ambitions communes ?

La riche expérience de notre institut en matière de formation nous enseigne que le développement de compétences individuelles ne suffit pas à renforcer les capacités d'une organisation à remplir sa mission. La théorie internationale confirme cette appréhension : pour que la transformation opère, il faut prendre en compte un ensemble de dimensions, tant aux niveaux individuel, qu'organisationnel et institutionnel.

Au Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, convaincu que c'est d'enseignements principalement pratiques que les acteurs nationaux ont besoin, nous cherchons à systématiquement faire coïncider les périodes de formation des cadres nationaux avec nos interventions techniques dans un pays. Dans cette démarche, le critère essentiel à la réussite d'un processus de renforcement des capacités est l'engagement des parties prenantes. Et l'approche sectorielle, qui est la nôtre, nous paraît un point de départ essentiel pour susciter le dialogue national entre parties prenantes pour un renforcement des capacités dans l'ensemble du secteur de l'éducation.

Tout au long du cycle de la politique éducative, du diagnostic à la mise en œuvre des réformes, notre vision est d'intervenir en tant que facilitateur, en aidant les acteurs nationaux à déterminer les défis qu'ils ont à relever en matière de renforcement des capacités du secteur éducatif.

Cette approche pratique des capacités, basée sur l'engagement de tous et intégrée à toutes nos activités, est notre méthode et notre engagement.



1^{er} regroupement présentiel de la 10^e promotion de PSGSE, octobre 2016.

10^e PROMOTION DE PSGSE, LA FORMATION EN GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS

Le premier regroupement de la 10^e promotion de la formation en politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE) a eu lieu du 11 au 19 octobre 2016 au campus numérique de l'Agence universitaire de la Francophonie à Dakar. Cette formation professionnelle, organisée conjointement par le Pôle de Dakar de l'IPE de l'UNESCO et la Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la Formation (FASTEF) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, permet à ses étudiants, principalement des cadres des ministères en charge de la gestion et du pilotage de l'éducation en Afrique, d'acquiescer des connaissances en analyse sectorielle de l'éducation. Ce regroupement physique a permis de clarifier des notions de base en statistique. Monsieur El Cantara Sarr, inspecteur de l'enseignement élémentaire au Sénégal a exprimé sa satisfaction à

faire partie de cette promotion : « On apprend à voir des éléments et des situations qu'on croyait connaître, on approfondit nos connaissances, ce qui fait que nous sommes d'autant plus motivés à apprendre ». Madame Lucie Pamtaba, conseillère d'administration scolaire et universitaire au Burkina Faso s'est également montrée enthousiaste : « C'est très enrichissant, avec ce premier regroupement je comprends déjà mieux des notions que nous utilisons dans notre travail ». Selon les étudiants, entre les regroupements physiques, le regroupement virtuel, les travaux dirigés et pratiques, la charge de travail est importante mais également très stimulante. Depuis sa création, il y a 10 ans, la formation PSGSE a bénéficié à plus de 350 cadres provenant de 23 pays d'Afrique. ■

REPENSER LE SOUTIEN AUX SYSTÈMES ÉDUCATIFS AFRICAINS

Avec l'adoption du Cadre d'Action Éducation 2030, doit-on repenser le soutien aux systèmes éducatifs africains ? Quelle forme l'aide internationale devrait-elle prendre pour assurer le succès de l'agenda 2030 ? Ces questions étaient au cœur des discussions des tables rondes dédiées au cadre d'action Éducation 2030 que le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IPE) de l'UNESCO a organisé le 10 octobre 2016. Ces tables rondes ont réuni une centaine de participants, représentants de ministères africains et partenaires techniques, qui ont pu échanger sur deux thématiques : 1) Cadre d'action Éducation 2030 et besoins en analyse, planification et mise en œuvre des politiques éducatives ; 2) Cadre d'action Éducation 2030 et renforcement des capacités des cadres africains en charge de la politique éducative.

Fin 2015, la communauté internationale a adopté un nouveau programme mondial pour éradiquer la pauvreté et garantir la prospérité pour tous : les objectifs de développement durable à l'horizon 2030. Parmi les 17 objectifs universels de l'Agenda, l'un concerne en premier lieu l'éducation, l'Objectif de développement durable n°4 : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Pour atteindre cet objectif, la communauté éducative mondiale, réunie par l'UNESCO à Paris en novembre 2015, s'est dotée d'une nouvelle feuille de route conjointe : le Cadre d'action Éducation 2030.

Le renforcement des capacités est un aspect incontournable de la poursuite des engagements 2030. À ce titre le Pôle de Dakar de l'IPE avait le plaisir d'accueillir conjointement aux tables rondes les étudiants de la 10^e promotion de sa formation en gestion des systèmes éducatifs (PSGSE). ■

SÉNÉGAL : DÉMARRAGE DES PLANS D'ACTION POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE



© UNESCO/Léonie Marin

Centre national de formation des techniciens en agriculture et génie rural, Ziguinchor, décembre 2016.

À la suite de l'exercice participatif de diagnostic des freins à l'opérationnalisation des politiques de formation professionnelle, qui a mobilisé près d'une centaine d'acteurs nationaux de mai à juillet 2016, trois plans d'action sectoriel territorialisé (PASET) ont été retenus au Sénégal : le secteur du BTP dans le pôle territorial du Cap-Vert (régions de Dakar et Thiès), le secteur du tourisme dans le même pôle territorial (Dakar, Thiès) et le secteur agro-sylvo-pastoral dans le pôle de la Casamance (régions de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor). Début décembre 2016, l'équipe du Pôle de Dakar s'est rendue en Casamance dans le cadre du lancement du PASET Agro-sylvo-pastoral afin d'informer de son contenu à un large éventail de structures de formation professionnelle, entreprises

et unités de production. Plus d'une cinquantaine d'acteurs ont été rencontrés afin de favoriser l'appropriation du plan d'action au niveau local et un atelier de lancement a été organisé le 8 décembre à Ziguinchor en vue de dynamiser les possibilités de partenariats dans la région. Le PASET BTP a, quant à lui, été lancé à Diambiadio, le 30 novembre 2016, au centre sectoriel de formation professionnelle aux métiers du bâtiment et des travaux publics. Le PASET Tourisme sera de son côté lancé au cours du premier trimestre 2017.

Avec le soutien du Pôle de Dakar de l'IPE, le Sénégal ambitionne d'impliquer davantage les entreprises dans l'élaboration des programmes de formation pour des contenus mieux

adaptés aux besoins de l'économie, mais également directement dans la formation en faisant intervenir des professionnels dans les formations et en ouvrant l'entreprise aux centres de formation. La formation avec l'entreprise devra être encadrée par un partenariat public-privé qui précisera les rôles et responsabilités de chacun. Dans cette logique, les entreprises seront également parties prenantes de la certification des formations et du suivi des formés, pour s'assurer que les sortants ont bien les compétences requises par le marché de l'emploi. ■

INNOVER POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Dans le but de clarifier et de développer le concept de pratique innovante pour la formation professionnelle, le Pôle de Dakar de l'IPE a réuni une trentaine d'acteurs issus de tout le continent africain pour participer à l'atelier « Revitaliser le réseau UNEVOC et soutenir l'innovation au service de l'EFTP en Afrique francophone » au sein des bureaux de l'Unesco à Dakar du 14 au 16 décembre 2016.

Avec la Pefop, le Pôle de Dakar de l'IPE étend son appui à l'opérationnalisation des politiques de formation professionnelle en impliquant le développement de nouvelles approches méthodologiques d'une part, mais en travaillant aussi avec une grande diversité d'acteurs qui sont impliqués dans les processus de rénovation des politiques nationales de formation professionnelle d'autre part. Dans ce cadre, la Pefop prévoit de soutenir des projets innovants comme vecteur d'appui à l'opérationnalisation des politiques rénovées de formation professionnelle.

C'est dans une ambiance conviviale que les échanges se sont tenus pour identifier et caractériser les pratiques innovantes dans le domaine de la formation professionnelle. Les perspectives d'appropriation, d'actions réalisées en partenariat public-privé, d'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi, des populations marginalisées, de soutenabilité financière et d'arrimage avec les priorités nationales ont été soulevées comme étant prioritaires. Les participants des différents réseaux ont mis leurs expériences en commun pour définir ces critères, prenant en compte notamment les structures, les activités et les dispositifs, pour la préparation de l'appel à projet pour l'innovation en formation professionnelle qui sera lancé au premier semestre 2017. ■

MALI : DÉMARRAGE DU DIAGNOSTIC SECTORIEL

Au cours du 4^e trimestre 2016, des discussions ont été entamées entre les différents acteurs de l'éducation au Mali afin d'établir l'agenda et l'organisation d'un nouveau diagnostic sectoriel. Une mission d'appui du Pôle de Dakar à la République du Mali a été organisée en préparation au programme décennal de développement de l'éducation (PRODEC 2). ■

ACCORD CADRE POUR LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN CÔTE D'IVOIRE

Le ministre de l'enseignement technique et de la formation professionnelle de la Côte d'Ivoire, Paul Koffi Koffi, et le coordonnateur du Pôle de Dakar de l'IPE, Guillaume Husson, ont signé, mercredi 21 décembre 2016, un accord cadre de partenariat pour entamer le processus d'appui de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) de l'IPE de l'Unesco. Cet accord cadre est également signé par le représentant de l'UNESCO en Côte d'Ivoire, Yao Ydo. Le ministre a exprimé son souhait d'accélérer ce processus et de dynamiser les échanges engagés pour l'opérationnalisation des réformes de formation professionnelle. ■

MAURITANIE : LANCÉMENT DE PLANS D'ACTION POUR LA PÊCHE, L'AGROPASTORAL ET LE BTP

Début novembre, les acteurs mauritaniens de la formation professionnelle ont officiellement lancé leurs plans d'actions territorialisés (PASET) de l'Agropastoral, de la Pêche et du BTP. Ces plans, élaborés avec le soutien de la plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) du Pôle de Dakar de l'IPE, ambitionnent de dynamiser les secteurs ciblés notamment par le développement de partenariats et le pilotage de l'offre de formations par les besoins de l'économie. Bien qu'un effort important reste à déployer pour mieux communiquer autour des PASET, ces journées ont bénéficié de l'implication remarquable de l'Académie navale et de la Fédération nationale pour le secteur de la Pêche, l'École nationale de formation et de vulgarisation agricole et les fédérations pour le secteur agropastoral, ainsi que le Patronat mauritanien et la fédération des services pour le BTP. ■

Analyser pour définir les priorités réelles

Le 3^e diagnostic du système éducatif de Côte d'Ivoire a été réalisé avec l'aide d'une équipe multisectorielle de 30 membres et appuyé par la Task Force Sectorielle dont vous faite partie, quelles ont été les avantages d'une telle configuration pour conduire l'analyse ?

L'intérêt de cette démarche multisectorielle est double. Elle permet tout d'abord de mobiliser des techniciens venant des ministères et structures identifiées pour la mobilisation de données et d'apporter en conséquence des compétences diversifiées et approfondies à nos analyses. Également, cette démarche fait du diagnostic un instrument de dialogue entre les ministères facilitant ainsi la réflexion des décideurs sur les arbitrages à réaliser dans le cadre de l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation 2016-2025. Mon rôle dans ce processus était justement d'assurer la facilitation et la mobilisation des personnes ressources.

Comment les résultats du diagnostic ont pu être utilisés pour l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation 2016-2025 ?

Nous avons effectué un diagnostic du système éducatif en 2010 sur la base des données de 2007. À ce moment, les faiblesses observées dont l'accès à l'école, la qualité des apprentissages et les inégalités dans le système éducatif ont été traduites sous forme de politiques. Mais l'horizon planifié de trois années n'a pas suffi pour la mise en œuvre des différentes réformes proposées bien que de nombreuses innovations aient été développées avec une réussite notable. C'est le cas par exemple de l'expérimentation de l'approche communautaire dans la construction d'écoles primaires et le développement dans les zones rurales de collèges de proximité de petite taille au premier cycle du secondaire général. En effectuant ce 3^e diagnostic, nous avons constaté des progrès notamment une amélioration de l'accès à l'école. Cependant, à l'heure actuelle une

attention particulière devrait être portée sur la rétention du système, la réduction des inégalités et sur l'amélioration de la qualité. Par exemple, les disparités entre les garçons et les filles selon la zone et le niveau de richesse nécessitent d'être réduites et des mesures de limitation des redoublements doivent être développées. Ces constats issus de l'analyse nous ont permis de définir les priorités réelles du plan décennal de l'éducation 2016-2025.

Quelles améliorations pourraient apporter le Pôle de Dakar de l'IIPE dans ses accompagnements pour le futur ?

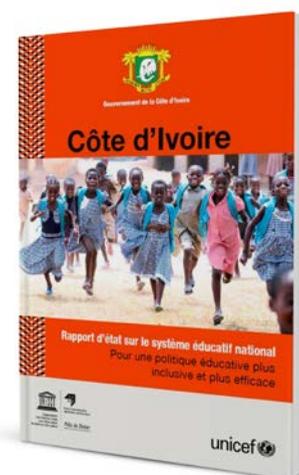
Cette année, quatre membres de notre équipe ont bénéficié de la formation en politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE). Toutefois, un suivi plus accru pourrait être préconisé concernant les dispositifs de formations courtes pour des sujets précis comme celui du traitement des données de l'enquête ménage. Et au-delà du diagnostic, d'autres questions se posent : comment atteindre nos objectifs ? Et quelles mesures prendre pour impulser le système ? Le

Pôle de Dakar pourrait nous accompagner jusqu'à la mise en œuvre des politiques éducatives et aider au partage d'expériences de politiques éducatives ayant fait leurs preuves afin de trouver des solutions aux problèmes ciblés. ■



Zié Silue

est spécialiste en économie de l'éducation et fait partie de la Task Force Sectorielle du secteur Éducation/Formation de Côte d'Ivoire. Il travaille pour le Projet d'Urgence d'Appui à l'Éducation de Base au sein de l'Unité de Gestion du Projet.



Rapport d'état sur le système éducatif de la Côte d'Ivoire, pour une politique éducative plus inclusive et plus efficace

La Côte d'Ivoire a été perturbée par des périodes de crises postélectorales qui ont eu des impacts directs dans le secteur de l'éducation, tant sur le budget que sur le fonctionnement de l'école. Mais de manière générale, le gouvernement a su prendre des initiatives nécessaires pour endiguer la baisse des scolarisations et mettre en œuvre des réformes structurelles afin de se donner les moyens d'augmenter l'efficacité de son système. Les dépenses en éducation ont notamment continué de croître, passant de 4,1 % du PIB en 2006 à 4,7 % en 2013. Un niveau qui place la Côte d'Ivoire parmi les pays de la sous-région investissant le plus dans son système éducatif.

Des objectifs ambitieux ont également été fixés dans la perspective du plan d'émergence à horizon 2020, comme la scolarisation obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans. L'instauration de cette mesure en Côte d'Ivoire intervient dans un contexte marqué par de fortes inégalités dans l'accès à l'école. En 2014, environ 1,45 million de jeunes de 6 à 15 ans n'étaient pas scolarisés, le plus souvent des filles et des enfants issus de familles pauvres vivant dans les régions rurales du Nord.

Toutefois, pour atteindre les critères des pays émergents en matière d'éducation, la Côte d'Ivoire devra fournir des efforts soutenus. En effet, si l'on compare les chiffres avec ceux des pays émergents, la proportion de la population active non éduquée est de 44 % en Côte d'Ivoire contre 5 % dans les pays émergents ; la part de la population active ayant suivi une formation au-delà de l'éducation de base est de 12 % contre 45 % ; la proportion d'apprenants inscrits en EFTP par rapport à l'ensemble des inscrits au secondaire est de 5 % contre 40 %.

Ce troisième diagnostic sectoriel de la Côte d'Ivoire, publié en novembre 2016, ainsi que la simulation financière des principales orientations politiques qui a été menée en parallèle, devraient non seulement faciliter la réflexion des décideurs sur les arbitrages nécessaires, mais aussi fournir des éléments factuels et solides pour l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation 2016-2025. ■

Le Rapport d'état du système éducatif de la Côte d'Ivoire a été publié en novembre 2016. Il a été élaboré par le gouvernement de la Côte d'Ivoire, avec l'appui technique et financier de la Banque mondiale (par le biais du Projet d'Urgence d'Appui à l'Éducation de Base - PUAEB), de l'UNICEF (à travers le Bureau régional de l'Afrique de l'Ouest et du Centre et le Bureau d'Abidjan) et de l'UNESCO (à travers l'IIPE-Pôle de Dakar et le Bureau de l'UNESCO à Abidjan).

DOSSIER

RENFORCER LES CAPACITÉS DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS AFRICAINS : 10 ANNÉES D'EXPÉRIENCE AU PÔLE DE DAKAR DE L'IPE



Ressources contraintes et pression démographique forte constituent deux défis majeurs pour les pays africains engagés par des calendriers à la fois nationaux, mais aussi régionaux et internationaux, dans un processus de démocratisation, d'extension et d'amélioration de leurs systèmes éducatifs. Dans cette optique, et afin d'optimiser l'utilisation des ressources consacrées à l'éducation, disposer de capacités nationales en matière d'analyse, de gestion et de pilotage est d'une importance capitale. Or, même si des progrès sont à noter concernant la disponibilité de personnels formés à ces tâches au sein des ministères et, dans une moindre mesure, de leur démembrements, les mutations fréquentes, le manque d'attractivité des rémunérations et la mobilité des cadres hautement qualifiés rendent ces progrès très fragiles.

Conscient dès sa création, en 2001, de l'importance du renforcement des capacités, et afin d'aider les pays ainsi que la communauté internationale dans leurs efforts d'expansion des systèmes éducatifs, le Pôle de Dakar de l'IPE a mis en place, en sus de l'accompagnement méthodologique, de la formation sur le tas des équipes nationales en charge de l'analyse des systèmes éducatifs et d'une série de publications notamment méthodologiques, une offre de formation de courte durée ciblée sur son domaine d'expertise, l'analyse économique et financière des systèmes éducatifs.

En 2007, jugeant ces dispositifs insuffisants (offre de formation rare, contenus parcellaires, forte mobilité des personnels, etc.), le Pôle de Dakar a mis en place une formation longue assortie d'une validation académique (l'équivalent d'une année complète de Master) visant à transmettre les connaissances et pratiques à mobiliser dans le cadre d'une analyse du système éducatif : la formation Politiques sectorielles et gestion des

systèmes éducatifs¹ (PSGSE). Cette formation lancée en octobre 2007 et co-organisée avec la Faculté des sciences et technologies de l'éducation et de la formation (FASTEF) de l'Université Cheik Anta Diop de Dakar au Sénégal, avait pour ambition d'apporter une réponse à la fois plus complète en termes de contenu (puisque touchant toutes les facettes de l'analyse des systèmes éducatifs), plus adaptée à la formation en cours d'emploi au niveau des modalités de délivrance (car organisée essentiellement à distance) et plus adaptée en termes de couverture également (en permettant d'intégrer chaque année des équipes nationales composées d'une dizaine de personnes). En 2011, fort de son expérience, le Pôle de Dakar lançait également une version anglophone de la formation PSGSE, nommée Sectoral Analysis and Management of the Education System (SAMES), délivrée en collaboration avec l'Université de Gambie aux candidats d'Afrique anglophone.

Compte tenu de ses propres capacités (humaines, financières mais aussi matérielles), le Pôle de

Dakar s'est donné pour objectif de former chaque année cinq équipes nationales, soit une cinquantaine de personnes. Près de 10 années après son lancement, il paraît utile de s'interroger sur l'impact de la formation PSGSE en termes de renforcement des capacités.

Des résultats très satisfaisants sur le plan individuel...

Sur le plan des résultats obtenus au niveau individuel par la formation PSGSE, les résultats enregistrés à ce jour et concernant les huit promotions complètement clôturées sont plutôt encourageants. De 2007 à 2015, le Pôle de Dakar a en effet formé 267 personnes (ne sont pris en compte ici que les étudiants qui ont suivi la formation complète) en provenance de 22 pays africains. Sur ces 267 personnes, 225 ont validé la formation et obtenu les 60 crédits ECTS² correspondant à cette année de Master (84 % de taux de réussite), 35 ont obtenu une validation partielle (13 % de taux de réussite partielle) et 7 ont totalement échoué (2,5 % de taux d'échec complet).

Lorsque, à l'occasion des enquêtes de satisfaction menées à chaud (à la fin de chaque module et à la fin de la formation) et à froid (quelques mois, voire quelques années après la formation), on essaie d'explorer davantage ces résultats et de voir si ce que les étudiants ont appris leur a permis d'améliorer leurs pratiques professionnelles, les retours sont tout aussi satisfaisants :

- même s'ils ne sont pas toujours intéressés par les sujets qui leur sont proposés (la proportion d'étudiants intéressés évolue de 81 % à 59 % selon le sujet), les étudiants considèrent par contre quasi unanimement que ce qu'ils apprennent est important pour leur vie professionnelle (100 % à 94 %) et qu'ils apprennent à améliorer leur pratique professionnelle (100 % à 94 %) ;

- lors d'une évaluation menée à froid par des experts indépendants, 71 % des étudiants ont estimé être plus efficaces au travail grâce à cette formation.

Concernant la formation SAMES, les résultats individuels ont également suivi : de 2011 à 2016, SAMES a formé 49 personnes (là encore, ne sont pris en compte ici que les étudiants qui ont suivi la formation complète). Le taux de validation complète est à 94 %, celui de la validation partielle est à 6 % et le taux d'échec est nul.

Aux niveaux organisationnel et institutionnel par contre, les résultats sont plus mitigés.

... mais former des individus ne suffit pas !

La plupart des organismes de développement nous disent (OCDE, 2006³ ; PNUD, 2008⁴ ; UNESCO, 2012⁵) que pour être efficace, une activité de renforcement des capacités doit viser trois niveaux à la fois : le niveau institutionnel, le niveau organisationnel et le niveau individuel.



Schéma 1 - Les différents niveaux du renforcement des capacités

Le développement de capacités individuelles seul ne suffit donc pas à renforcer les capacités d'une organisation. Il faut encore que ces capacités nouvelles soient mises à contribution pour atteindre l'objectif visé et qu'au niveau institutionnel, on veille à la reconnaissance des individus et services qui contribuent à l'atteinte dudit objectif. C'est ici que le Pôle de Dakar se heurte à certains problèmes...

L'expérience des huit dernières promotions nous montre en effet qu'un pays qui vise l'autonomie dans le domaine du diagnostic sectoriel doit être animé de la volonté politique d'internaliser la capacité à réaliser une analyse sectorielle au niveau national. Il doit investir en vue de renforcer les capacités individuelles dans ce domaine puis valoriser cet investissement au plan organisationnel en rassemblant et en utilisant l'essentiel de ces capacités individuelles pour réaliser l'exercice pour lequel elles ont été formées. Pour renforcer pleinement et durablement les capacités, il est donc nécessaire de réaliser des diagnostics sectoriels.

Les deux exemples suivants, à peu près similaires au niveau du nombre de personnes formées, vont aider à préciser comment sont utilisées les ressources formées par le Pôle de Dakar.

En Mauritanie, après deux diagnostics sectoriels réalisés principalement par des consultants externes, onze étudiants intègrent la formation en 2007 lors de la première promotion. L'objectif du ministère était de mettre en place une équipe capable de prendre en charge la mise à jour du diagnostic sectoriel. En suivi de cette participation, neuf membres de cette équipe réalisent le diagnostic sectoriel 2010 puis celui de 2015 avec le soutien scientifique du Pôle de Dakar.

Au Bénin, dix étudiants sont également intégrés à la première promotion en suivi d'un premier diagnostic sectoriel réalisé pratiquement intégralement par des consultants nationaux et internationaux. En 2009, neuf de ces étudiants ont participé au deuxième diagnostic mais ils n'étaient plus que cinq en 2012 lors de la réalisation du troisième⁶.

Ainsi, il apparaît que les ressources nationales formées par le Pôle de Dakar sont utilisées à bon escient dans plusieurs pays. Cependant, la consultation de la liste des diagnostics produits fait apparaître qu'en moyenne 6 années se sont

écoulées entre un premier et un deuxième diagnostic et plus de 4 années entre un deuxième et troisième. Sauf intégration de certains des outils du diagnostic aux évaluations annuelles des systèmes éducatifs, il est dès lors difficile de maintenir, voire de renforcer des compétences utilisées au mieux tous les quatre ans, ce qui constitue une des limites de l'exercice.

Concernant les freins institutionnels, dans pratiquement tous les pays, les étudiants ont fait état de réelles difficultés à obtenir les données nécessaires à la réalisation d'un diagnostic sectoriel qu'il s'agisse des données en matière de population ou, ceci n'est qu'un exemple, des résultats à un examen.

Enfin, outre la forte mobilité du personnel au sein des ministères et du manque d'attractivité des rémunérations, la particularité de l'investissement en éducation est qu'une fois l'investissement réalisé, ce dernier est incorporé dans un individu et est donc mobile : si l'individu formé décide de quitter son poste ou est muté, les compétences acquises sont perdues. C'est pourquoi la formation d'équipes nationales, qui devrait permettre à la fois de créer une masse critique d'experts dans les pays ayant bénéficié de la formation mais aussi de disposer dans ces mêmes pays d'équipes dotées de la capacité de pilotage d'un diagnostic sectoriel, semble être la solution la plus appropriée.

L'expérience du Pôle de Dakar montre que la formation à l'analyse sectorielle renforce bien les capacités d'individus en les formant notamment au calcul du coefficient interne, à la notion d'économie d'échelle, ou à l'analyse de la distribution des dépenses publiques en éducation. Ces individus déclarent en outre utiliser leurs nouvelles compétences immédiatement dans leur quotidien. En revanche, il revient aux pays de générer des équipes dédiées à l'analyse sectorielle s'ils estiment qu'internaliser ces capacités constitue un plus pour le développement de leur système éducatif. En outre, une telle équipe ne sera efficace qu'une fois les blocages institutionnels levés et sa compétence reconnue. ■

1 Les informations sur la formation PSGSE sont disponibles sur le site du Pôle de Dakar de l'IPIE : www.iipe-poledakar.org

2 European Credits Transfer System.

3 Relever le défi posé par le renforcement des capacités. Evoluer vers de bonnes pratiques, OCDE, 2006.

4 Le renforcement des capacités, Note de pratique, PNUD, 2008.

5 Développement des capacités pour l'éducation pour tous, UNESCO, 2012.

6 Cette réduction du nombre d'anciens formés aux exercices sectoriels est à mettre en balance avec l'arrivée de nouveaux formés.

EN CHIFFRES

LES FORMATIONS EN GESTION DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS DE L'IPIE PÔLE DE DAKAR

UN TAUX ÉLEVÉ DE RÉUSSITE

PSGSE

(Promotions 1 à 8)

FORMATION FRANCOPHONE



RÉUSSITE 13,1%
PARTIELLE

ÉCHEC 2,6%

Des étudiants originaires de 22 pays africains

Des équipes pays de taille très variable :
de 14 (Tchad - Promotion 1)
à 2 (Sao Tomé-et-Principe - Promotion 6)

SAMES

(Promotions 1 à 3)

FORMATION ANGLOPHONE



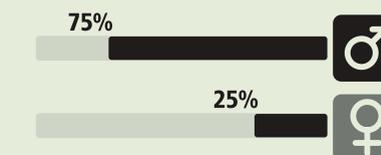
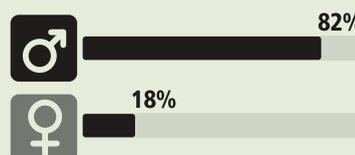
RÉUSSITE 6,1%
PARTIELLE

ÉCHEC 0%

Des étudiants originaires de 3 pays africains

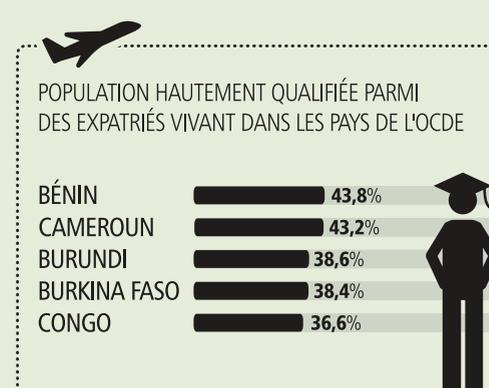
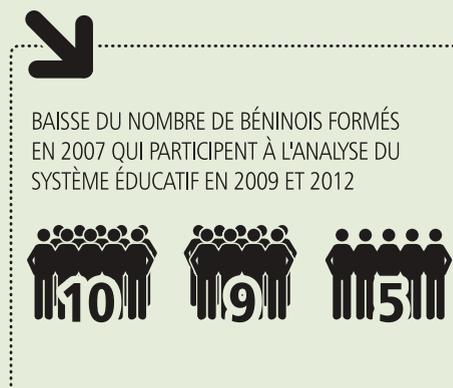
Une présence gambienne élevée

DES ÉCARTS AU NIVEAU DE LA PARITÉ



UNE INTERROGATION AU NIVEAU DE LA PÉRENNITÉ

Dans certains pays, les équipes formées se réduisent au fil des diagnostics sectoriels, un phénomène parfois lié à l'expatriation du personnel hautement qualifié.



Source : Gaillard A.M., Gaillard Jacques. Fuite des cerveaux, circulation des compétences et développement en Afrique : un défi global, CEPED, 2006.

Laurent Dihoulné

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU MINISTÈRE TCHADIEN DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Aujourd'hui secrétaire général du ministère tchadien de l'éducation nationale, vous avez fait partie de la 3e promotion de la formation « PSGSE » du Pôle de Dakar et de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar en 2010. Quelles ont été vos motivations à suivre cette formation et, avec le recul, qu'a-t-elle apporté à votre parcours individuel ?

En 2009, au moment de l'appel à candidatures de la promotion de PSGSE à laquelle j'ai participé, j'étais directeur adjoint des ressources humaines au ministère de l'éducation nationale. Le gouvernement travaillait à l'élaboration d'un plan décennal de développement de l'éducation qui avait été interrompu en raison de l'insuffisance d'informations statistiques et de la crise politico-militaire qui a affecté le siège du ministère. En 2010, il a été décidé d'élaborer une stratégie intérimaire pour l'éducation et l'alphabétisation (SIPEA). Et pour nourrir nos travaux, nous nous appuyions à l'époque sur le diagnostic de notre système réalisé avec l'appui du Pôle de Dakar en 2005 (RESEN). Afin d'améliorer ma participation à ce processus, je souhaitais renforcer mes capacités pour mieux comprendre les différentes facettes de notre système éducatif, sur des thèmes qui ne sont pas toujours évidents à comprendre comme l'efficacité interne, l'analyse des scolarisations ou les problématiques d'inégalité. J'avais également une motivation plus personnelle à suivre la formation PSGSE car certaines faiblesses du système identifiées dans le RESEN mettaient directement en cause le fonctionnement du service des ressources humaines dont j'étais responsable, notamment le fort aléa dans l'allocation des enseignants, pas assez lié aux effectifs d'élèves. Il était en conséquence crucial pour moi de comprendre les informations que le

RESEN enseignait pour réformer nos méthodes et améliorer le fonctionnement de mon service. Avec le recul, la formation a aussi eu un impact direct sur ma carrière puisqu'elle m'a par la suite permis de devenir rapporteur de l'équipe technique de la SIPEA et superviseur du second RESEN finalisé en juillet 2014. Elle a aussi été déterminante pour ma nomination en tant que directeur général de l'administration et de la planification, puis secrétaire général du ministère, en charge de la mise en œuvre de la SIPEA. Suivre la formation m'a donc permis d'apporter de plus grandes compétences à mon administration et d'y occuper de nouvelles responsabilités.

Douze cadres venant des ministères en charge de l'éducation au Tchad avaient été formés en 2010 lors de votre promotion. Quelles raisons avaient poussé les autorités tchadiennes à former en nombre ses équipes à l'époque ? Et aujourd'hui encore pourquoi les autorités continuent de former ses cadres à la formation PSGSE ?

Au Tchad, pendant longtemps, les postes de gestion du système éducatif avaient été confiés à des enseignants qui ne disposaient pas toujours de compétences techniques suffisantes, en sciences de l'éducation, statistiques ou simulation financière. Pour remédier à cette situation, les autorités ont eu une stratégie claire : former un vivier de cadres aux compétences techniques approfondies afin de donner un nouveau souffle au pilotage du système. Participer à PSGSE a été un véritable challenge pour nombre d'entre nous. Entre l'exigence intellectuelle de la formation, les problèmes de connexion internet et les travaux de groupes en dehors de nos heures de travail, la mobilisation de nos cadres a dû être totale. Et puisque nous avons rapidement constaté

des premiers résultats très positifs, nous avons décidé de poursuivre cette stratégie de « vivre de compétences » et de renforcement des capacités de notre administration à concevoir des politiques de développement crédibles vis-à-vis de nos partenaires. Nous cherchons aussi à élargir la base de nos agents qualifiés, en formant des cadres tant dans les structures centrales qu'aux niveaux déconcentrés, en particulier pour la gestion de l'information et la production de données dans les régions. Ces nouvelles compétences seront au service du futur plan décennal de développement de l'éducation 2017-2026.

Depuis la création de la formation PSGSE il y a 10 ans, 33 cadres tchadiens ont été formés. En tant que secrétaire général du ministère de l'éducation nationale, avez-vous observé un changement de pratiques et un renforcement des capacités du ministère à remplir ses fonctions ? Comment transformer l'amélioration de compétences individuelles en capacités collectives ?

Depuis les premières formations auxquelles nous avons participé il y a eu d'évidents changements de pratiques au sein des ministères en charge de la politique éducative. Nous avons par exemple amélioré considérablement le pilotage du système, en passant d'une navigation à vue de notre budget annuel, à un plan pluriannuel orienté sur des objectifs. Nos services ont également gagné en autonomie concernant les traitements de données pour l'analyse statistique. Dans le domaine des ressources humaines, nous n'étions pas capables de distinguer les maîtres communautaires qui avaient reçu une formation initiale de ceux qui avaient été recrutés directement par les parents



© Ministère tchadien de l'éducation nationale

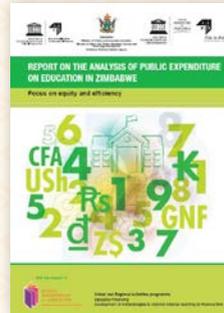
d'élèves sans formation pédagogique. Grâce à la formation PSGSE, nos agents ont adapté les techniques de traitement et d'analyse de données apprises en cours pour identifier les maîtres communautaires qui avaient besoin de recevoir une formation de mise à niveau. Cette information a été intégrée à la planification de notre ministère et nous avons lancé un plan de formation de 15 000 enseignants du primaire sur 5 ans. Nous nous efforçons ainsi d'agir sur le mode de fonctionnement de notre structure en donnant une application réelle à ce que nous apprenons en formation. Et puisque tous nos agents ne peuvent bénéficier de la formation, nous cherchons aussi un effet multiplicateur à l'investissement dans les capacités. La mise en pratique *in situ* des outils de la formation dans nos activités quotidiennes a pour objectif d'influencer au changement l'ensemble des cadres en charge de la gestion du système, et par là même, à améliorer la capacité de nos ministères à mener la politique éducative du pays. ■

PUBLICATIONS



Rapport d'état du système éducatif national de la Côte d'Ivoire

Pour une politique éducative plus inclusive et plus efficace, Gouvernement de la Côte d'Ivoire, UNICEF, Pôle de Dakar de IIEP - UNESCO, 2016.
ISBN : 978-92-803-2407-5



Report on the analysis of public expenditure on education in Zimbabwe

Focus on equity and efficiency. Global partnership for education, UNESCO – IIEP Pôle de Dakar, Zimbabwe Ministry of primary and secondary education, 2016.
ISBN : 978-92-803-1403-8

Zimbabwe - Technical handbook on data processing

An approach to national education accounts. Global partnership for education, UNESCO-IIEP Pôle de Dakar, Zimbabwe Ministry of primary and secondary education, 2016.
Référence : IIEP/WEB/2016/01

Guinée-Bissau, Note pays n°26

En Guinée-Bissau, le système éducatif reste en grande partie à construire, Novembre 2016.



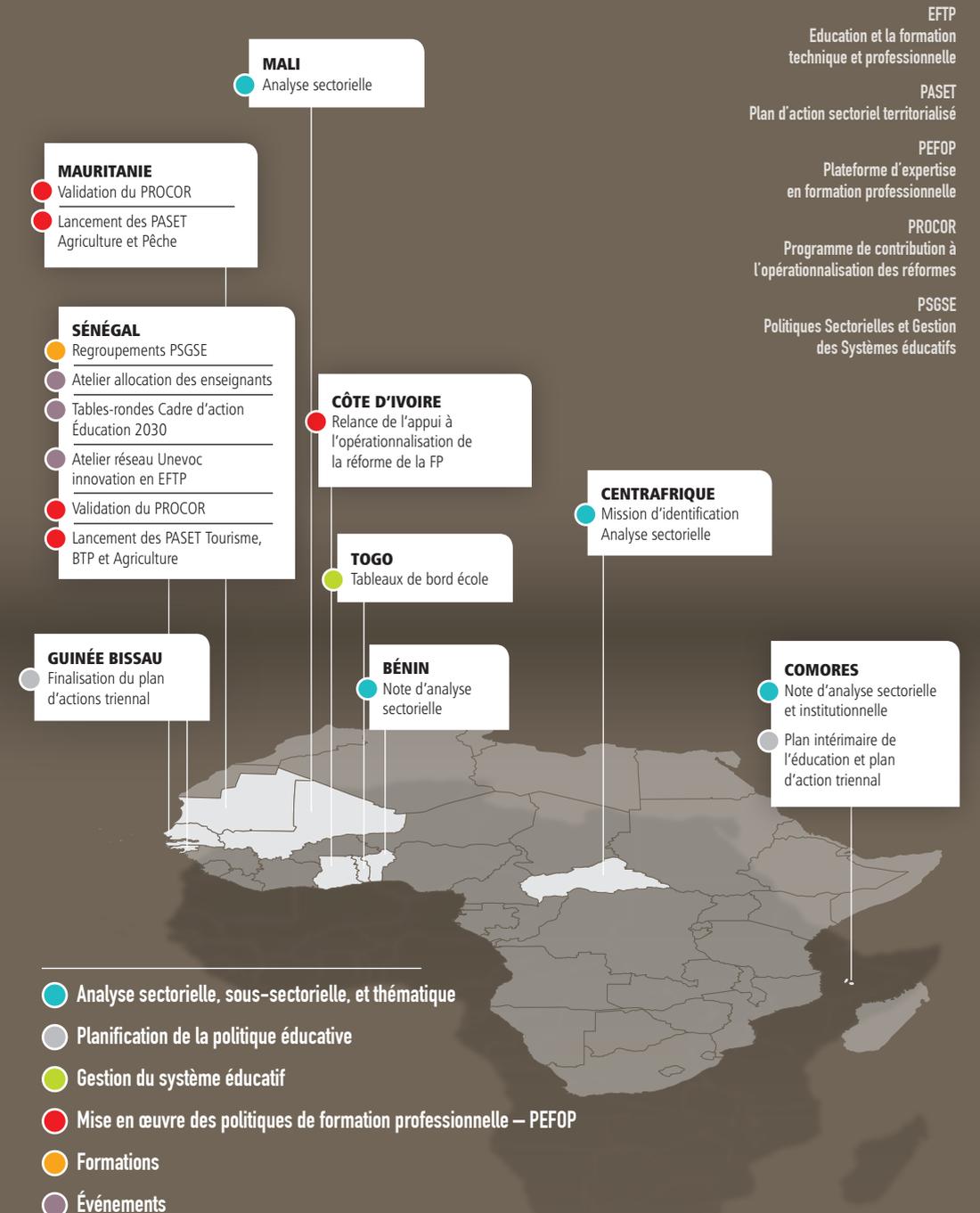
Rapport d'état du système éducatif national du Tchad,

Éléments d'analyse pour une refondation de l'école, République du Tchad, Pôle de Dakar de IIEP - UNESCO, 2016.
ISBN : 978-92-803-2408-2

Retrouvez les publications du Pôle de Dakar sur www.iipe-poledakar.org et l'ensemble des publications de l'Institut international de planification de l'éducation sur <http://publications.iiep.unesco.org/>

DANS LES PAYS

MISSIONS DE JUILLET 2016 À DÉCEMBRE 2016



“ Les stratégies de développement des capacités – qui s’appuient sur les ressources propres d’un pays et émergent d’un dialogue multipartite – sont la clé de la modernisation de la planification de l’aide internationale au développement et de la manière dont les gouvernements reçoivent, utilisent et coordonnent le soutien de leurs partenaires techniques. ”

UNESCO - DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS POUR L'ÉDUCATION
POUR TOUS, DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE,
LE PROGRAMME CAPEPT.

PÔLEMAG

LE MAGAZINE D'INFORMATION DE L'IIPE PÔLE DE DAKAR

#25
JANVIER 2017

www.iipe-poledakar.org