



Digest – Jour 4 : Jeudi 24 février 2022

Présentation 1 : Quelles sont les problématiques relatives au dialogue et à la concertation entre le niveau central et le niveau déconcentré ?



Lien vers la vidéo YouTube : <https://youtu.be/cXU5Bv7iis0>

[Lien vers le narratif PDF](#)

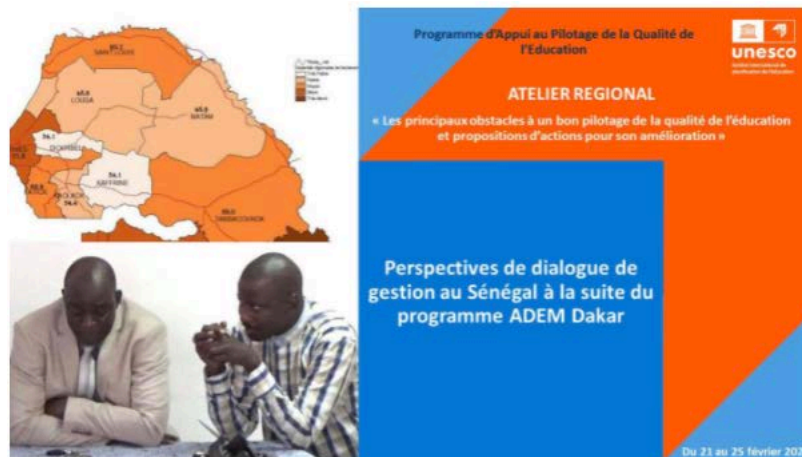
Le dialogue de gestion marque le passage d'une gestion directive à une **gestion participative**, conduit à la signature d'un **contrat d'amélioration de la performance** (visant à transformer les ressources mobilisées en résultats). C'est un **processus de régulation du système, d'échanges et de décision entre deux niveaux hiérarchiques**.

La présentation s'attarde à montrer que, s'il existe au sein des systèmes éducatifs de nombreux espaces d'échange entre les acteurs, ceux-ci sont marqués par :

- un **fonctionnement fortement injonctif et cloisonné**.
- un **phénomène de « stop and go »** des politiques publiques : le manque de continuité dans les réformes, ou encore la redondance de production d'outils ou de formation.
- Des **pratiques professionnelles et des habitudes de travail** qui peuvent s'avérer contre-productives (tendance à la compilation des données, à la falsification des résultats, à une application mécaniste des outils de pilotage ;
- Une tendance à créer et à suivre des **normes**, plutôt qu'à permettre ou saisir des **marges de manœuvre**

Enfin, la présentation insiste sur le fait que la généralisation de la contractualisation induit la nécessité d'un dialogue de gestion responsabilisant l'ensemble des acteurs impliqués dans l'atteinte des résultats.

## Présentation 2 : Perspectives de dialogue de gestion au Sénégal à la suite du programme ADEM Dakar



Lien vers la vidéo YouTube : <https://youtu.be/avTnPV5glgc>

[Lien vers le narratif PDF](#)

Afin d'illustrer la thématique du jour, cette présentation partage une expérience de **mise en place d'un dialogue de gestion au Sénégal**, au sein de l'Académie de Rufisque. Cette expérimentation, conduite dans le cadre du projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Moyen, s'est inscrite dans le cadre du passage d'une dynamique sectorielle de pilotage selon une logique de conformité, à une logique de performance et de responsabilisation.

L'Académie de Rufisque a donc expérimenté un nouveau modèle de dialogue pour élaborer son projet académique, via un **dialogue de gestion reposant sur un diagnostic participatif et inclusif** et une **gestion concertée des questions d'éducation et de formation**.



L'objectif de cette démarche est d'encourager un **renforcement des pouvoirs des responsables du niveau déconcentré** ainsi qu'une **responsabilisation plus accrue des collectivités territoriales** pour une véritable **gestion de proximité**.

Suite à cette expérimentation, le Sénégal entend étendre et généraliser le dialogue de gestion comme stratégie de gouvernance, notamment en lien avec les réformes de l'UEMOA.

## ANNEXE : Questions/réponse suite aux présentations du jour 4

Le présent document reprend les principales observations et questions soulevées lors des débats à l'issue des présentations, ainsi que les éléments de réponse apportés.

L'analyse des contributions des participants permet de dégager trois grands axes de réflexion :

1. Une prolifération de dispositifs de dialogue
2. Le dialogue de gestion est un « processus politique »
3. Le dialogue de gestion se distingue d'un « processus de communication institutionnelle »

### 1. Une prolifération de dispositifs de dialogue

#### L'existence de nombreux espaces de dialogue dont l'efficacité est remise en question...

*« Il me semble que des cadres statutaires d'échanges existent bel et bien dans les administrations que cela soit dans le sens horizontal ou vertical. Ce que l'on peut regretter c'est surtout la faible fonctionnalité des cadres »*

*« Au Niger, chaque année est tenue une rencontre entre le niveau central et les responsables du niveau déconcentré communément appelée réunion de cadres qui finit toujours par des recommandations. Mais, l'insuffisance est qu'aucun dispositif de suivi de mise en œuvre de ces recommandations n'est mis en place. Aussi, à la prochaine réunion pas de bilan de ce qui a été fait par les acteurs des recommandations précédentes. »*

#### ...dans la mesure où il se limitent généralement à un partage d'information ou d'instructions

*« Au Niger des espaces existent de façon formelle.*

- *Au niveau central, il y a la réunion des cadres qui regroupe les responsables des services centraux, régionaux et départementaux.*
- *Au niveau déconcentré, il y a la réunion des inspecteurs, la réunion des conseillers pédagogiques, la réunion des directeurs d'école et les réunions des Fédérations Communales des Comités de Gestion Décentralisées des établissements Scolaires.*
- *Au niveau établissement il y'a le conseil des maitres et les réunions avec les structures participatives. Mais force est de constaté que si l'espace du niveau central et celui des FCC/CGDES fonctionnent les autres espaces le sont rarement.*

*Souvent ces espaces se limitent à des partages d'informations, d'instructions relatives à la politique éducative. Les conclusions de cet atelier pourraient contribuer à la revalorisation de ces espaces »*

## 2. Le dialogue de gestion est un « processus politique »

### Des postures qui ne favorisent pas l'émergence d'un dialogue de gestion entre le niveau central et déconcentré...

*« Pour améliorer les pratiques professionnelles et les habitudes de travail, il faut instaurer un schéma de dialogue et de concertation au niveau vertical et horizontal. Au niveau supérieur on pense qu'on n'a rien à apprendre de ses administrés et qu'on doit seulement leur donner des ordres. Au niveau des administrés, on pense qu'on doit tout recevoir de là-haut. Donc aucune entreprise personnelle. Aucune réflexion en vue d'une solution propre à son milieu. Donc ouvrir une fenêtre de concertation pour écouter chacun quelque sa place. »*

*« Le dialogue suppose un dispositif où 2 pôles ou 2 entités ont la capacité d'interagir de manière fluide. Or, les habitudes dans nos systèmes laissent voir que le niveau central s'inscrit généralement dans un paradigme de commandement et de contrôle/sanction vis-à-vis du niveau déconcentré. Partant de cela, le niveau déconcentré s'inscrit dans une position d'exécution conduisant à des pratiques de formalité. Il n'y a donc pas suffisamment d'échanges centrés sur la réalité, mais sur des formalités. »*

*« Le frein au dialogue et concertation entre les structures centrales et déconcentrées reste le complexe dont fait preuve chacun à son niveau. Ceux qui sont en haut pensent qu'ils sont à la commande et que les avis des subalternes comptent peu. Ceux qui en bas ont aussi des difficultés de faire des propositions aux supérieurs pour ne pas avoir des problèmes si cela est mal perçu. Il faut donc trouver un système pour faire disparaître cette crise de complexe entre le haut niveau et le bas niveau. En cela nous saluons l'avènement ce programme. »*

*« On peut émettre l'hypothèse que dans nos systèmes, les mentalités collectives et individuelles sont formatées de sorte que l'acteur du central s'inscrit dans un rôle de prescripteur/contrôleur et l'acteur du niveau déconcentré se soumet dans un rôle d'exécutant qui sera apprécié en fonction de sa fidélité à la prescription. C'est fortement ancré dans les mentalités »*

Il ressort de ces échanges un **enjeux relatifs aux « marges d'autonomie »** dont disposent les acteurs des niveaux déconcentrés. Il s'agit d'une décision éminemment politique car les acteurs du niveau centrale doivent apprendre à se détacher de leur rôle de prescripteur pour jouer un rôle de facilitateur en vue de :

- Faciliter la définition d'une vision commune de ce qui est attendu
- Obtenir un consensus sur les rôles et responsabilités des acteurs pour atteindre les objectifs visés
- Se porter garant de cette dynamique dans le temps

### 3. Le espaces de dialogue de gestion se distingue d'autres espaces de « dialogue »

*« Le plus souvent la communication entre le niveau central, déconcentré et jusqu'au école n'est pas fluide. Ce manque de fluidité fait en sorte que les informations ne sont pas transmises à temps encore moins du tout vers les acteurs du terrain. »*

*« Les conditions pour une communication fluide depuis le niveau central jusqu'à la classe ne sont pas réunies : en raison de l'absence d'un plan de communication, de chargés de communication ou encore de budget de communication ».*

Les interventions pointent le fait que **le mot « dialogue » prête à confusion**. Cela appelle à un point de vigilance qui consiste préciser ce que **le dialogue de gestion n'est pas du partage d'expérience ou un processus de communication institutionnelle**.

Le dialogue de gestion se distingue de ces autres formes de « dialogue » par sa **configuration** qui est précisée ci-dessous :

- ✓ Le dialogue de gestion a pour vocation de prioriser les interventions. Il s'agit de définir une stratégie pour identifier les territoires les plus en difficulté.
- ✓ Le dialogue de gestion implique deux niveaux administratifs distincts : Il ne peut y avoir de dialogue de gestion au sein d'un seul niveau administratif, il implique qu'une unité territoriale dialogue avec son niveau hiérarchique supérieur.
- ✓ Le dialogue concerne une unité territoriale spécifique : (Ex : entre une inspection d'académie – Deux niveaux administratifs et une unité territoriale)
- ✓ Le dialogue de gestion nécessite une préparation en amont : Les thématiques sur lesquelles porteront le dialogue de gestion doivent être définies à l'avance pour être en mesure de réunir les personnes clés qui participeront à ce dialogue et qui auront une plus-value dans les échanges.
- ✓ Le dialogue de gestion aboutit nécessairement à une « contractualisation »