

**CENTRE AFRICAÏN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION (CESAG)
DAKAR – SENEGAL**



**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS
(ISMEO)**

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

**CONTRIBUTION A L'EVALUATION FINALE DE LA
COMPOSANTE GESTION ET GOUVERNANCE DU PROJET
USAID / EDUCATION DE BASE**

**Pour l'obtention du :
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DE
PROJETS - 12^{ème} PROMOTION**

**Présenté par :
Abdoulaye DIALLO**

**Directeur de Mémoire :
Boubacar AW**

ANNEE ACADEMIQUE 2012 - 2013

SOMMAIRE

DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGNES ET ACRONYMES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS	vii
RESUME	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	9
1. Définition des concepts clés.....	9
2. Questions de recherche	20
CHAPITRE 2: CONTEXTE DE L'ETUDE.....	23
1. Présentation du projet USAID/EDB.	23
2. PRESENTATION DE LA COMPOSANTE GOUVERNANCE ET GESTION	28
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS - RECOMMANDATIONS	31
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	33
1. Présentation des résultats.....	33
2. Analyse des résultats.....	42
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	46
CONCLUSION GENERALE.....	48
ANNEXES	51
BIBLIOGRAPHIE.....	53

«Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner aucune approbation ni improbation aux idées émises dans le présent document. Ces dernières doivent être considérées comme propres à leur auteur».

DEDICACES

Ce mémoire de DESS en Gestion de Projet est dédié :

✚ A ma mère Aminata Baïdy LOME pour Tout ce qu'elle représente pour moi. Qu'Allah le miséricordieux la protège et la garde encore longtemps parmi nous ;

✚ A mes frères et sœurs pour toute l'assistance ;

✚ A ces généreuses et attentionnées personnes à mon égard, qui par la volonté divine, ne sont plus de ce monde.

Je veux nommer:

- Feue ma grand-mère Aïssata Mariame SOW ;
- Feue ma grand-mère Fatimata Samba DJIGO ;
- Feu mon père Hamédine DIALLO ;

Paix à leur âme.

REMERCIEMENTS

- ✚ A M. Mamadou Elimane KANE, au Secrétariat Général du Ministère de l'Education Nationale (MEN) pour tout le soutien ;
- ✚ A M. NDioukoo FAYE, Assistant Composante Gestion et Gouvernance du Projet USAID/EDB pour les suggestions et supports ;
- ✚ A Mme Fama Cissé THIAM, Principale du CEM Abbé Arsène FRIDOIL pour la constance du soutien ;
- ✚ A Mme Fatou Sabelle DIOP, à la Division du Contrôle Médical Scolaire du Ministère de l'Education Nationale (MEN) ;
- ✚ A la Délégation à la Réforme et à l'Assistance Technique (DREAT) pour l'octroi de la bourse d'étude ;
- ✚ A M. Oumar DIALLO, mon grand frère pour le soutien constant et l'attention portés à mes études ;
- ✚ A M. Alassane DIALLO, Ingénieur Statisticien-Economiste à la Direction de la Prévision des Etudes Economiques (DPEE) pour l'analyse et l'exploitation des documents et supports ;
- ✚ A mon épouse Hawa SY, mes enfants Aminata, Fatimata et Ibrahima pour leur patience, l'assistance ;
- ✚ A toute la famille de feu Ibrahima Boubou SY, ma belle-famille à Khar Yalla ;
- ✚ A M. Boubacar AW, Enseignant au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), mon encadreur pour ses conseils précieux et avisés malgré ses nombreuses charges administratives ;
- ✚ Au corps professoral, au personnel administratif de l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO), à l'ensemble de mes collègues de la 12^{ème} promotion de Gestion de Projet de l'année académique 2012/2013.

AVANT PROPOS

Le système éducatif sénégalais vient d'achever une décennie (2002 – 2012) marquée par la mise en œuvre d'un important programme dénommé Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF). L'évaluation de ce dernier a permis de remarquer que des pas importants ont été faits en matière d'accès, mais il reste encore des défis à relever en matière de qualité, d'équité et de gouvernance participative. La mise en œuvre du PDEF a cheminé avec celle du Projet USAID/EDB sur la période 2008 à 2013.

La prise en compte de ces défis relatifs aux différents projets éducatifs, a conduit à l'élaboration d'un nouveau programme, le PAQUET (Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence) dont la réussite implique l'adoption d'une culture de partage des bonnes pratiques et des expériences des acteurs en charge de l'éducation à tous les échelons. Les objectifs déclinés dans le PAQUET font aussi appel à une grande culture de gestion et bonne gouvernance, une des composantes du Projet USAID/EDB.

Ce mémoire de DESS de Gestion de Projet se projette dans ce sillage d'amélioration de la gestion et la gouvernance dans le secteur éducatif sénégalais. Comme les autres instruments qui l'ont précédé (outils d'élaboration du projet d'école/établissement, outils de mobilisation communautaire, etc.), il peut contribuer à aider les acteurs du système éducatif à remplir leurs missions variées et complexes, dans un contexte de déconcentration/décentralisation renforcée mais aussi d'un environnement dynamique et innovant qui appelle en permanence de repenser nos modèles et schémas d'apprentissages.

C'est pourquoi ce mémoire doit être perçu et sérié dans la trame flexible et adaptable à chaque contexte socio-éducatif.

LISTE DES SIGNES ET ACRONYMES

AED	: Academy for Educational Development
APE	: Association des Parents d'élèves
BEMG	: Bureau Enseignement Moyen Général
BEMGS	: Bureau Enseignement Moyen Général Secondaire
BOAD	: Banque Ouest-Africaine pour le Développement
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
COREG	: Coordonnateur Régional
COSYDEP	: Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Education Publique
CPI	: Conseiller Pédagogique Itinérant
DEMSG	: Direction Enseignement Moyen Secondaire Général
DPEE	: Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
EDB	: Education de Base
FENAPES	: Fédération Nationale des Associations des Parents d'élèves
GS	: Gouvernement Scolaire
IA	: Inspection d'Académie
IEF	: Inspection de l'Education et de la Formation
ISMEO	: Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations
IVS	: Inspecteur de Vie Scolaire
MEN	: Ministère de l'Education Nationale
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAEM	: Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen
PAQUET	: Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Ethique et la Transparence
PDEF	: Programme Décennal de l'Education et de la Formation
PDRH 2	: Programme de Développement des Ressources Humaines 2
PSE	: Plan Sénégal Emergent
RIVS	: Réseau des Inspecteurs de Vie Scolaire
SCOFI	: Scolarisation des filles
SIG	: Système d'Information et de Gestion
UAEL	: Union des Associations des Elus Locaux
UDAPE	: Union Départementale des Associations des Parents d'Elèves
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
URAPE	: Union Régionale des Associations des Parents d'Elèves
USAID	: United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

Tableau 1 : Récapitulatif de la typologie d'évaluations	14
Tableau 2 : Cadre logique de l'USAID	17
Tableau 3 : Carte des principes de la bonne gouvernance	19
Tableau 4 : Description sommaire du projet.....	27
Tableau 5 : Résultats de la composante gouvernance et gestion.....	33
Schéma 1 : Phases du Cycle de projet.....	11
Schéma 2 : Modèle cadre de référence.....	21
Schéma 3 : Vision, valeurs et mission du Projet USAID/EDB.....	25

RESUME

Ce mémoire DESS en Gestion de Projet est l'épilogue d'un travail académique d'une année au CESAG.

Ce mémoire intitulé « ***Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID/EDB*** » traite d'une question prégnante et lancinante dans toutes les sphères de décisions qui œuvrent pour plus d'équité, de transparence en général et dans le secteur de l'éducation en particulier.

La rédaction de ce mémoire a permis de faire la genèse du projet, de la composante gestion et gouvernance, des résultats obtenus.

Les recommandations faites à cet effet, sont loin d'être exhaustives mais elles mettent l'accent sur les attitudes de veille, la culture systématique de reddition des comptes dans les projets ultérieurs.

INTRODUCTION GENERALE

Ces dernières années, la scolarisation a progressé de manière importante en Afrique subsaharienne. Le sommet sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et le Forum mondial sur l'éducation (FME) en 2000 ont été les catalyseurs, tant au niveau national qu'international, d'un engagement et d'un soutien accrus en faveur de l'éducation. Depuis lors, le nombre d'élèves scolarisés au niveau mondial dans l'enseignement primaire est passé de 86,7 millions en 2000 à 128,6 millions en 2008 et le taux brut de scolarisation (TBS) excède maintenant 100 %.¹

Au cours de la même période, le nombre d'élèves scolarisés dans l'enseignement secondaire a augmenté de 22 millions à 36,3 millions à l'échelle mondiale et le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur a progressé de 1,8 à 4,5 millions.²

Même si cette expansion quantitative est impressionnante, les systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne doivent surmonter de nombreux obstacles. Nombre de pays sont toujours loin de réaliser l'objectif de l'enseignement primaire universel (EPU) d'ici à 2015 à cause du redoublement et de l'abandon. Un autre point tout aussi important est de reconnaître que la qualité de l'éducation dans la région est bien inférieure à celle dans le reste du monde. Avec une pression sociale accrue en faveur de l'expansion de l'enseignement post-primaire, les gouvernements se trouvent confrontés à un défi : comment augmenter les opportunités éducatives, améliorer la qualité et faire avancer l'équité tout en disposant de ressources financières limitées et inadéquates.

Améliorer la qualité de notre vie suppose un changement dans notre éducation et nos modes d'apprentissage. Et comme le souligne l'ancien Directeur Général de l'UNESCO, Koïchiro Matsuura, « *l'éducation - sous toutes ses formes et à tous les niveaux - est non seulement une fin en soi, mais aussi l'un des plus puissants instruments que nous ayons pour enclencher les changements requis pour atteindre le développement durable.* »

A l'instar d'autres régions de l'Afrique, la zone UEMOA est confrontée aux défis de développement économique et social et de la réduction de la pauvreté. Les pays de l'UEMOA se sont dotés dès 1973 d'un outil d'appui au développement, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) qui s'est vue confier la mission de promouvoir le développement durable et équilibré des États membres. Le Traité de l'UEMOA, signé le 14 janvier 1994,

¹ Le financement de l'éducation en Afrique subsaharienne | Relever les défis de l'expansion, de l'équité et de la qualité (Institut statistique de l'UNESCO 2011)

² Idem

confère à la BOAD le statut d'institution spécialisée de l'Union qui « concourt en toute indépendance à la réalisation des objectifs du Traité ».

Malgré, les ressources naturelles et humaines importantes dont dispose la zone, celle-ci connaît une situation de pauvreté, d'insécurité alimentaire, d'analphabétisme accentuée.

La richesse de ses ressources humaines n'est pas un bon baromètre pour caractériser son système éducatif peu performant eu égard aux nombreux défis.

Les défis à long terme d'une éducation sous-régionale sont notamment de :

- Assurer l'éducation pour tous dans un contexte de forte croissance démographique couplée à une urbanisation accélérée à l'horizon 2015 (OMD₂) ³;
- Promouvoir la qualité de façon durable par l'intensification des enseignements-apprentissages ;
- Réduire les déperditions scolaires dues aux redoublements répétitifs, aux multiples situations de vulnérabilité ;
- Assurer la gestion saine et la bonne gouvernance des écoles.

Afin de relever ces défis, les Etats initient et mettent en œuvre des projets de développement avec l'appui des partenaires au développement comme l'USAID qui a intégré une composante gestion et gouvernance dans le projet Education de base ; prolongement d'une dimension esquissée dans la troisième phase de mise en œuvre du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) dénommée gestion.

Toutefois, la conception, la pertinence des objectifs à atteindre, l'adhésion des populations bénéficiaires, la gestion des interfaces, le respect des délais d'exécution constituent des contraintes majeures à la réalisation des dits projets ; raison pour laquelle une évaluation est nécessaire en vue d'y réserver une attention particulière.

Au cours de la décennie écoulée, le Sénégal a fait des progrès importants vers l'accès universel à l'éducation, les taux de scolarisation à l'école primaire passant de 69,8% en 2000 à 92,5% en 2009. ⁴

Malgré ces réalisations, il reste encore beaucoup à faire pour s'assurer que tous les enfants sénégalais, surtout les filles et les enfants vulnérables, reçoivent une éducation de base de qualité pendant dix ans.

Conformément au cadre défini dans le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) du Gouvernement du Sénégal, l'USAID travaille à promouvoir l'accès, la

³ OMD₂ : 2^{ème} Objectif du Millénaire pour le Développement

⁴ www.usaid.gov/senegal/education

qualité et la gouvernance dans les établissements d'enseignement moyen, surtout dans les régions cibles de Fatick, Kolda, Kédougou, Sédhiou, Tambacounda, et Ziguinchor.

Avec l'appui technique de partenaires comme le MEN par le truchement de son bras séculier la DEMSG, le projet USAID/ EDB a défini des stratégies en vue d'améliorer les services et produits de l'éducation nationale au Sénégal.

C'est ainsi que le projet USAID/EDB a décidé d'appuyer les initiatives éducatives à l'échelle nationale avec l'Etat du Sénégal à travers ses cinq composantes :

- Réforme curriculaire des enseignements / apprentissages par la mise en œuvre des contenus à partir de ***l'Approche par les Compétences*** ;
- Réduction de la vulnérabilité chez les apprenants ;
- Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education (TICE)
- Amélioration de la gestion et de la gouvernance des écoles ;
- Densifier le Partenariat Public Privé (PPP).

Le projet USAID/EDB a pour objectif de créer des communautés participatives au sein desquelles tous les enfants ont accès à une éducation de base de qualité au niveau des établissements d'enseignement moyen. L'un des objectifs principaux de cette activité est d'élargir l'accès des enfants vulnérables à une éducation de base de qualité. Le projet travaille également avec le ministère de l'Education en vue d'aligner le programme des établissements d'enseignement moyen avec le Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), d'intégrer la bonne gouvernance dans les programmes scolaires, et de développer une culture d'évaluation et d'apprentissage continu. Le volet informations, communications et technologie cherche à fournir des outils et ressources destinés à augmenter la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage des compétences du 21^e siècle dans les établissements d'enseignement moyen. Le projet USAID/EDB favorise également la bonne gouvernance au niveau scolaire en augmentant la participation des communautés et en renforçant la transparence dans l'utilisation du budget de l'éducation.

L'Education est définie dans le dictionnaire universel comme « ***Action de développer les facultés morales, physiques et intellectuelles*** »

L'Education est une quête permanente des nations. Elle est un levier incontournable de production de richesses, du développement. Les résultats de l'éducation sont les supports du développement des nations car permettant la recherche, l'innovation, la modélisation.

Le retard de l'Afrique est corrélé à la faiblesse des politiques éducatives souvent extraverties faites pour ses populations. Pour relever les défis de l'éducation, beaucoup de projets ont été initiés successivement ou concomitamment. L'absence d'une évaluation pertinente a mis les pays africains dans une spirale de projets dont les objectifs sont rarement atteints.

Au Sénégal, dans le domaine éducatif, des projets ont vu le jour dans presque tous les ordres d'enseignement (PDRH 2, SCOFI, USAID/PAEM, PDEF, PAQUET, etc.)

La redondance des résultats obtenus fait de l'évaluation des projets un axe central pour l'efficacité et la performance de ceux-ci.

L'achèvement du Projet USAID/EDB sujet à l'évaluation, survient comme une réponse aux besoins des partenaires financiers, qui au vu des importants fonds investis dans le financement de ce projet, veulent être rassurés quant à la performance du projet, la gestion des fonds du projet et d'envisager d'accompagner le Sénégal sur de futurs programmes et projets. L'absence d'évaluation entraîne une perte d'informations adéquates pour mieux édifier les décideurs sur la suite à donner par rapport Projet USAID/EDB en l'occurrence si des actions correctives doivent être envisagées, si des erreurs doivent être évitées pour les prochaines actions ou si de bonnes pratiques dans la conduite du projet peuvent être vulgarisées.

C'est dans ce cadre que nous avons choisi le sujet pour notre mémoire de DESS de Gestion de projets qui est intitulé : « **Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du projet USAID/ Education de Base** ».

PRESENTATION DE L'ETUDE

1. Objet de l'étude

Cette étude a pour objet de contribuer à l'évaluation finale de la composante *gestion et gouvernance du projet USAID/ Education de Base*.

Ainsi, il s'agit d'évaluer la mise en œuvre de cette composante du projet et le degré d'atteinte des objectifs.

2. Problématique

*« La gouvernance c'est construire un cheminement collectif dans un monde inexorablement complexe » **Pierre Calame***

Les programmes et projets de développement représentent une grande source de motivation pour les pays en voie de développement dont le Sénégal.

Des montants importants sont continuellement investis dans le financement de ces programmes et projets et dont l'usage ne reflète pas les résultats attendus ; autrement dit très loin de pallier aux problèmes prioritaires des populations cibles et non en accord avec les objectifs visés. Chose qui entraîne une grande perte aussi bien pour le pays mais également pour les bailleurs.

Les expériences et les constats ont montré que les programmes et projets achevés sans aucune forme d'évaluation finale ont fait l'objet d'une répétition d'erreurs. Et sur cette lancée, on ne peut pas présumer le développement de nos jeunes états.

Ainsi dans le souci d'améliorer les résultats d'éventuels programmes et projets, nous avons jugé indispensable de procéder à une évaluation finale.

L'aspect gestion et bonne gouvernance dans les organisations apparaît de plus en plus comme un pilier incontournable des stratégies de développement. La prise de conscience de ce fait, semble bien être un facteur déterminant de l'option sénégalaise de territorialiser les politiques publiques. La composante gestion et gouvernance du Projet USAID/EDB s'insère dans cette dynamique.

Cette composante du projet, appuyée par les partenaires au développement, notamment USAID/EDB, cherche à promouvoir le développement économique local en renforçant les écoles au plan institutionnel, la capacité des acteurs et en appuyant la planification participative.

Ce programme qui s'est inscrit dans la dimension temporelle 2008 / 2013 est sujet à une contribution d'une évaluation finale.

Ainsi donc, l'objet de l'étude est d'analyser les conditions de mise en œuvre et de déterminer le niveau de réalisation des objectifs. De ce fait, il faudra que l'on réponde à la question de savoir si le programme a atteint ses objectifs dans cette composante, et quelles leçons nous inspire-il pour la mise en œuvre et la réalisation de programmes / projets similaires dans le futur.

3. Objectifs de l'étude

Notre étude a pour objectif global de contribuer à la prise de décision pour la mise en œuvre d'une seconde phase et la proposition d'un système optimisé de pilotage des projets de développement économique surtout dans le domaine de l'éducation.

Spécifiquement, l'étude a pour objectifs de :

- mesurer les résultats du projet au point de vue efficacité et efficience ;
- analyser ces résultats et tirer les principaux enseignements ;
- proposer des recommandations pour la phase future.

4. Intérêts de l'étude

➤ Pour USAID/EDB

L'évaluation finale de cette composante gestion et gouvernance servira de repère au projet entier du point de vue de l'atteinte des objectifs et de l'auto-évaluation.

Elle permettra d'observer le niveau des réalisations par rapport à l'usage du budget, par rapport aux bénéficiaires du projet mais également par rapport aux objectifs principaux.

➤ Pour l'Etat

L'intérêt de l'étude au niveau étatique permettra de voir les résultats suite à la mise en œuvre du projet dans les différents domaines d'intervention du système éducatif sénégalais décrits dans le Programme d'Amélioration de la Qualité de l'Ethique et de la Transparence (PAQUET) en cours où l'aspect gestion et bonne gouvernance y occupe une position centrale.

Pour le CESAG

Cette étude servira de point de repère pour les stagiaires du CESAG pour d'éventuelles recherches portant sur le thème d'évaluation finale d'un programme / projet.

➤ Pour nous stagiaires

L'étude nous permet d'améliorer nos compétences en matière de suivi et évaluation des programmes / projets.

5. Démarche de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous nous focaliserons sur les points suivants :

- L'analyse des documents recueillis au niveau du siège du projet USAID/EDB ;
- La mise en place d'un plan d'action axé sur :
 - l'établissement d'une fiche d'entretien avec les questionnaires ;
 - un entretien avec les différents responsables agissant dans le cadre du projet ;
 - un entretien avec les bénéficiaires du projet ;
 - une analyse des résultats, interprétation et présentation des données finales.

6. Délimitation de l'étude

Notre travail ne consiste pas à évaluer l'intégralité du projet USAID/EDB. Il portera essentiellement sur l'évaluation des résultats finaux de la composante gestion et gouvernance dans ledit projet.

7. Plan de l'étude

Les points saillants du plan de l'étude se présentent comme suit :

INTRODUCTION GENERALE

Partie 1 : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

Partie 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

1. Définition des concepts clés

1.1 Le programme

Un programme est « une intervention dans le temps, similaire à un projet mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes ou zones géographiques, utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et qui est parfois soutenue par plusieurs sources de financement ». Le programme intervient donc dans plusieurs zones géographiques et est constitué de plusieurs projets ayant pour objectifs communs l'atteinte des objectifs du programme.

1.2 Le concept de projet

Une première définition retenue par l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 :

« Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Dans cette première définition, le projet se caractérise par l'aspect intentionnel des choses et de l'objectif à atteindre, qui permet ainsi de structurer méthodiquement une réalité à venir.

L'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) propose une autre définition *« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin ».*

Cette seconde définition, d'inspiration plus anglo-saxonne, a le mérite de bien faire apparaître l'aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre.

Un projet est donc généralement caractérisé par :

- Un ensemble d'actions coordonnées faisant appel à diverses ressources pour atteindre un but.

- La satisfaction d'un besoin spécifique particulier (par opposition à une production de série).
- Un objectif autonome, en ce sens qu'il y a un début et une fin.
- Généralement, une novation, du moins partielle qu'elle soit technique, dimensionnelle ou géographique.
- En outre, un projet présente le plus souvent une certaine complexité, et fait intervenir des disciplines multiples, étrangères les unes aux autres, dont il faut coordonner les activités parfois contradictoires.

Plusieurs auteurs ont défini le concept de projet mais beaucoup convergent sur la définition suivante : *« un projet est un ensemble d'activités interdépendantes, coordonnées et planifiées, conçues pour atteindre certains objectifs spécifiques dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période donnée ».*

1.3 Gestion de projet

Le terme de gestion de projet représente l'approche classique, développée dans les années 50-60 pour les programmes militaires ou spatiaux américains, mais aussi dans les secteurs qui fonctionnent traditionnellement en mode projet, comme les bâtiments et travaux publics (BTP) ou les grands travaux.

L'accent est surtout mis sur les outils et les méthodes de structuration d'un projet global en sous-projets emboîtés, de planification des tâches, d'anticipation et de contrôle des ressources, des coûts et des délais.⁵

La gestion scolaire se définit comme l'exercice de l'autorité politique, économique, administrative et pédagogique dans le cadre de la gouvernance de l'école.

Elle est également l'ensemble des activités qui font le lien entre la sphère des politiques éducatives et celle des résultats obtenus, entre les ressources et les acquisitions scolaires.

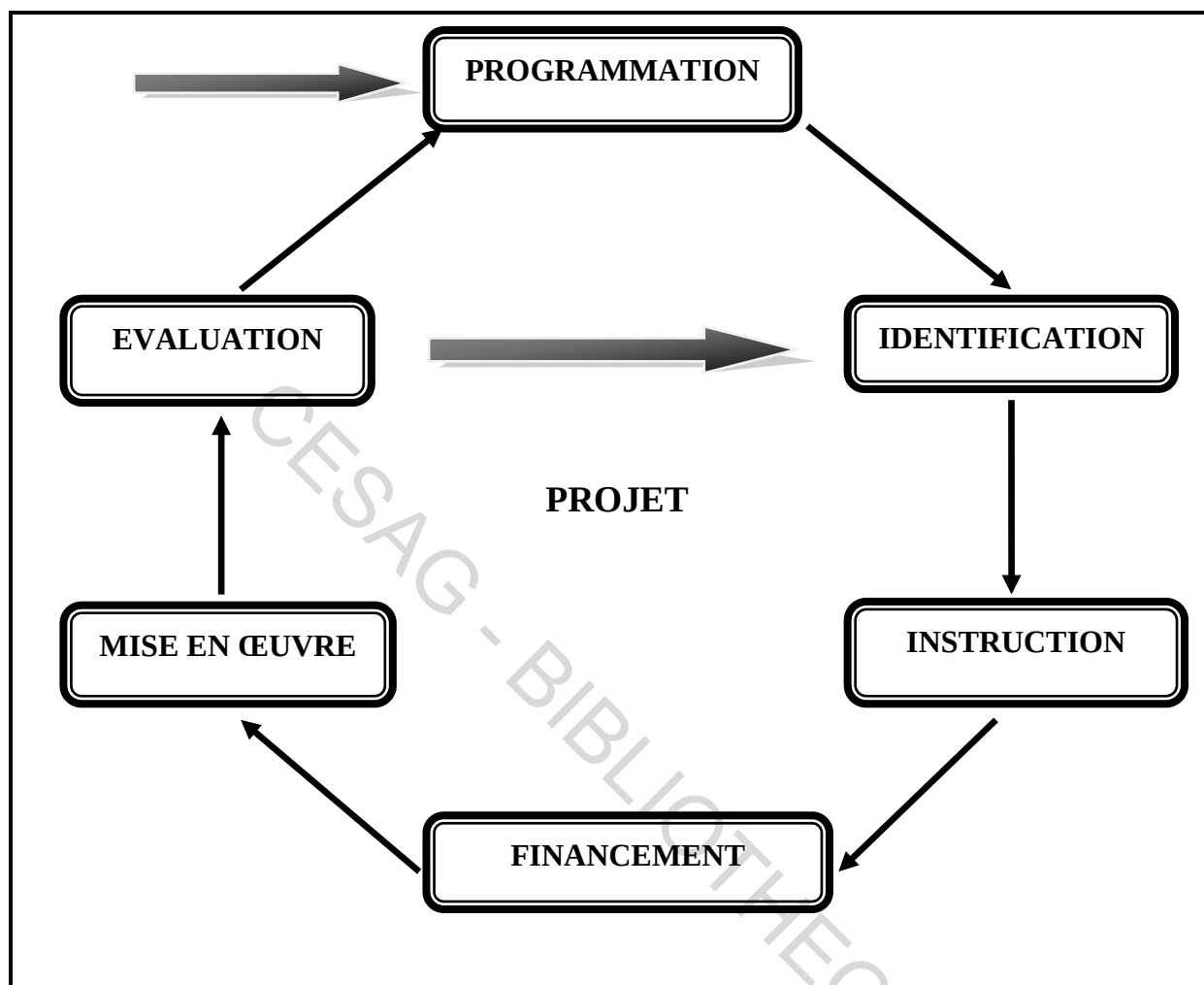
1.4 Le concept de cycle de vie d'un projet

La planification et la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui est ensuite formulée, mise en œuvre, et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures.

⁵ TRAORE Ahmadou (2013), CODEX Conception de Projet - CESAG

C'est donc une tâche principalement prévisionnelle, intégrant une compréhension technique et contractuelle du projet.

Schéma 1 : Phases du Cycle de projet selon l'Union Européenne



Source : Manuel Gestion du Cycle de Projet : Commission Européenne – Mars 2001.

1.4.1 Programmation

C'est un Cadre de Stratégie Pays (projections des grandes orientations du Pays). La Stratégie Nationale pour le Développement Economique et Social (SNDES) qui est récemment arrimée au Plan Sénégal Emergent (PSE), est le cadre de référence au Sénégal.

1.4.2 Identification

Les idées de projets et d'autres opérations sont identifiées et examinées en vue d'être éventuellement approfondies.

1.4.3 Instruction

Tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés, en tenant compte des orientations du Document de Stratégie Pays, des facteurs de qualité clés et les points de vue des parties prenantes.

1.4.4 Financement

La proposition de financement est complétée et examinée. Un projet sans budget n'a pas de sens. Il ne reste qu'au niveau des ambitions et vœux.

Si la décision de financement est prise, la convention est alors signée.

1.4.5 Mise en œuvre

Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre l'objectif spécifique et contribuer à l'objectif global. Cette phase implique généralement la passation des contrats avec différents partenaires (prestataires de services, fournisseurs des biens,...) dans un souci d'économie.

1.4.6 Evaluation

L'évaluation est « une fonction qui consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet en cours ou achevé, un programme ou un ensemble de lignes d'action, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats.

Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité par rapport au développement.

Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les enseignements tirés aux mécanismes d'élaboration des décisions tant des pays partenaires que des bailleurs de fonds ».⁶

De l'évaluation, des décisions d'utiliser les résultats dans la programmation future peuvent en émaner.

1.4.7 Le concept d'évaluation d'un projet

⁶ Source : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique / Comité d'aide au développement (OCDE/CAD), Genève 2011.

L'évaluation a pour fondements pratiques l'appréciation du niveau de réalisation des objectifs, des stratégies, des activités, du fonctionnement d'une organisation afin de les corriger et les réorienter ou pour tirer les leçons pour les projets futurs.

Une évaluation doit conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet.

Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

L'évaluation vise essentiellement quatre (04) buts⁷ :

- Aider à la planification et à l'élaboration d'une intervention (but stratégique) ;
- Fournir l'information pour améliorer une intervention en cours de route (but formatif) ;
- Déterminer les effets d'une intervention pour décider s'il faut la maintenir, la transformer de façon importante ou l'arrêter (but sommatif)
- Contribuer à l'avancement des connaissances, à l'élaboration théorique (but fondamental, recherche évaluative).

Les différents types d'évaluation sont :

o **La pré-évaluation**

La pré-évaluation est une évaluation critique préalable de la pertinence, de la faisabilité et de l'efficacité potentielle d'un projet. Elle intervient avant la prise de décision de financement d'un projet : c'est l'évaluation de la situation avant financement.

o **L'évaluation ex ante**

« L'évaluation ex ante s'effectue avant le démarrage du projet en vue d'apprécier son bien-fondé, son organisation (nature de l'organisation à mettre en place), la pertinence des activités par rapport aux ressources, les conditions particulières d'exécution, la définition claire et complète des responsabilités ».⁸

Elle a essentiellement pour but de recenser, répertorier les données de la situation de référence (situation sans projet) de la zone d'intervention du projet qui sera plus tard comparée à la situation d'arrivée (situation avec projet) en vue de mesurer l'impact du projet.

o **L'évaluation continue**

⁷ TRAORE Ahmadou (2010), Cours « *Suivi et évaluation de projets* », CESAG, Dakar.

⁸ BA Mamadou (2013), Cours « *Suivi et évaluation des projets/Programmes* », CESAG, Dakar.

L'évaluation continue consiste à analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience d'une activité ou composante d'un projet en cours d'exécution et quels sont et seront ses produits attendus, ses effets et son impact dans l'immédiat et éventuellement dans le futur.

o L'évaluation finale

L'évaluation finale ou terminale a lieu trois (03) mois avant à six (06) à douze (12) mois après l'achèvement du projet. Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus en termes de produits ou services se sont effectivement réalisés.

o L'évaluation ex post

L'évaluation ex post intervient deux (02) à trois (03) après la fin du projet et cherche à vérifier si les effets attendus du projet se sont produits ou non.

o L'évaluation rétrospective

L'évaluation rétrospective a lieu quelques années après l'achèvement du projet lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. C'est une évaluation de comptabilité car elle vise à faire le bilan des actions du projet en vue de déterminer ses effets, son impact, ses dépenses, ses réussites, ses échecs.

Elle permet par ailleurs de tirer les enseignements pertinents pour les activités futures de planification comme la conception ou la formulation, la pré-évaluation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets ultérieurs.⁹

Tableau 1 : Récapitulatif de la typologie d'évaluations

TYPES	PERIODES
1.	Pré-évaluation Avant financement du projet
2. ex-ante	Evaluation Avant l'exécution du projet
3. périodique	Evaluation Pendant
Evaluation à mi-parcours	l'exécution du

⁹ Source : Les définitions des types d'évaluation sont extraites du cours de « Suivi et évaluation de projets » d'Ahmadou TRAORE, CESAG 2009 / 2010.

		projet
4.	Evaluation	A l'achèvement du projet
finale ou terminale		
5.	Evaluation	
ex-post		Quelques temps après l'achèvement du projet
(ou Evaluation rétrospective)		

Source : Syllabus du participant :

« Recyclage sur l'élaboration, la gestion et le suivi-évaluation des projets, Août 2012 »

1.4.8 Les fonctions essentielles de l'évaluation

L'évaluation remplit deux fonctions essentielles, à savoir : *l'appui interne à la gestion et le contrôle*. A travers ces deux fonctions, elle sert à mesurer ou à analyser :

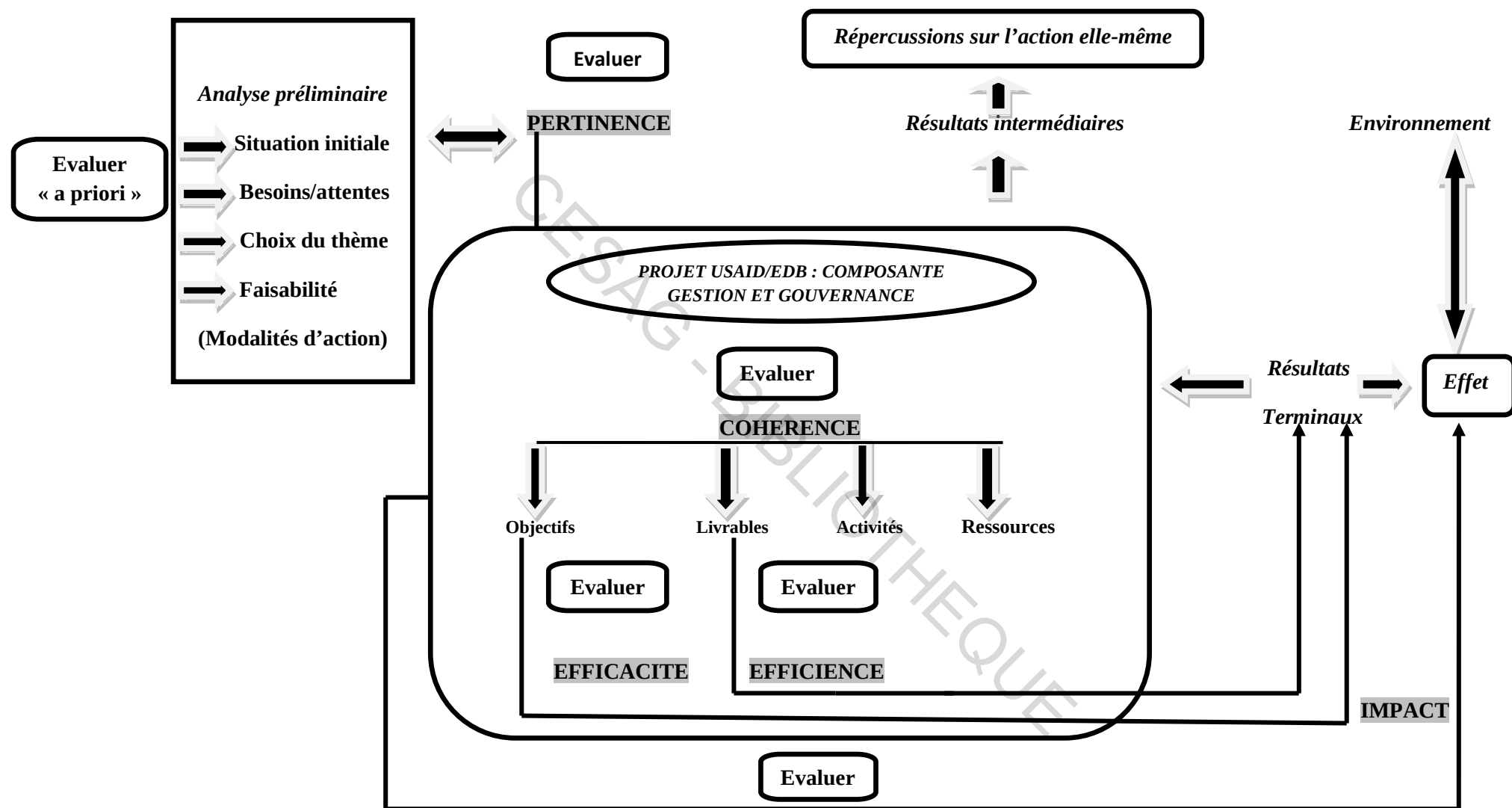
- **l'efficacité** grâce à la comparaison des objectifs et des résultats et l'appréciation des écarts entre ce qui est réalisé et ce qui avait été prévu ;
- **L'efficience** par la comparaison des résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre qu'ils soient financiers, humains et matériels, qu'ils proviennent de l'extérieur ou de la contribution des bénéficiaires de l'action. En fait, l'analyse de l'efficience consiste en l'analyse *coûts-réalisations*. Le choix judicieux des indicateurs quantitatifs et qualitatifs apparaît ici d'importance capitale ;
- **l'impact** c'est-à-dire à apprécier tous les effets d'une action sur l'environnement au sens le plus large (technique, économique, social et culturel, organisationnel, politique, écologique et sur la santé) ;
- la **viabilité** c'est-à-dire à apprécier la capacité des actions à se reproduire d'une manière autonome lorsque l'appui extérieur aura cessé ;

- **les stratégies d'intervention** : l'appréciation de la pertinence des approches suivies en vue de la réalisation des actions arrêtées. Elle peut mener à leur remise en question.

Par ailleurs, la **pertinence** est un baromètre de l'utilité d'un projet. Elle détermine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et le problème que ce dernier est censé prendre en charge.

- la **participation** et la **satisfaction** des bénéficiaires par la collecte des avis des acteurs directs sur la pertinence des actions entreprises par rapport à leurs besoins et sur leur niveau d'engagement dans la réalisation de ces actions. Ces acteurs peuvent être regroupés en trois catégories : ceux qui participent activement à une action, ceux qui participent partiellement et ceux qui refusent de participer ou en sont exclus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OBJECTIFS ET NIVEAUX D'EVALUATION¹⁰¹⁰ Source : Auteur

1.5 Cadre logique

Le cadre logique est un outil de gestion de projet créé en 1970 par un bureau d'études (*Pratical Concepts Inc.*, PCI) sous l'égide de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) pour répondre aux besoins de planification, de gestion et d'évaluation des projets.

Depuis 1975, il fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

1.5.1 Définition du cadre logique

« Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir de façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisé pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu. »

Wilson O'Shaughnessy

1.5.2 Schéma d'un cadre logique

Il est schématisé selon l'organisme d'aide au développement (BM, UE, ACDI, USAID, etc.) sous forme matricielle en 5 x 4 ou 4 x 4.

Tableau 2 : Cadre logique de l'USAID

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de Vérification (MV)	Hypothèses Conditions Critiques (CC)
Objectif général				
Objectifs spécifiques				

Résultats				
Activités				

1.6 Gouvernance

La notion de gouvernance revêt une polysémie de définitions selon les organismes d'aide au développement. Elle s'accompagne de qualificatifs comme *démocratique, locale, bonne*, etc.

La gouvernance, concept puisé dans le vocabulaire propre au secteur privé (*corporate governance*) est promue par la Banque mondiale dès 1989, selon l'expression de la « bonne gouvernance », pour adapter les structures de l'Etat aux exigences du libéralisme économique, dans le contexte des plans d'ajustement structurel.

Ce concept de gouvernance est défini de façon assez large par la Banque mondiale comme « *la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays en vue du développement* ».

Une définition large de la gouvernance désigne *l'ensemble des techniques de gestion efficace et transparente des ressources humaines, économiques et environnementales. La gouvernance serait « la capacité des sociétés humaines à se doter de systèmes de représentation, d'institutions, de processus, de corps sociaux, pour se gérer elles-mêmes dans un mouvement volontaire. Cette capacité de conscience (le mouvement volontaire), d'organisation (les institutions, les corps sociaux), de conceptualisation (les systèmes de représentation), d'adaptation à de nouvelles situations est une caractéristique des sociétés humaines ».*¹¹

La gouvernance dans l'éducation dans le Rapport mondial de suivi de l'Education Pour Tous (EPT) en 2009 est définie par :

« Comme pour tout service, ceux qui ont trait à l'éducation sont affectés par les plus larges conditions de gouvernance. Quand la démocratie, la transparence et le respect de la loi sont faibles, la responsabilisation et la participation s'en ressentent. Les structures de gouvernance du secteur éducatif associent de nombreux acteurs et définissent leurs modes d'interaction. La capacité des parents à participer aux décisions scolaires, à peser sur les

¹¹ Calame Pierre et Talmant André (1997), *L'Etat au cœur, le mécano de la gouvernance*, Desclée de Brouwer, Paris, p. 19

écoles et les enseignants pour qu'ils rendent des comptes ainsi qu'à garantir l'accès aux informations est conditionnée par l'attribution de droits et responsabilités dans le cadre des systèmes de gouvernance. Les règles établies au sein de ces systèmes définissent aussi la manière dont les gouvernements recrutent, affectent et forment les enseignants. Elles ont une incidence sur les compétences et la motivation des enseignants dans la classe. À l'extérieur de celle-ci, les systèmes de gouvernance façonnent les relations entre les organes éducatifs et les pouvoirs publics locaux et centraux. Ils définissent qui établit les priorités et décide des domaines clefs, qui vont du programme à la gestion des enseignants, en passant par le suivi et la supervision des écoles. Dans le domaine financier, la gouvernance de l'éducation concerne les manières de décider des priorités et de mobiliser, attribuer et gérer les ressources. »

Rapport mondial de suivi sur l'EPT, 2009, p. 139-140.

Dans le guide de bonne gouvernance pour l'élève édité par le projet USAID/EDB, la **bonne gouvernance** est assimilée à une table dont le socle est formé de quatre pieds : la transparence, la participation, l'imputabilité et l'alternance.

La **transparence** consiste à partager largement l'information avec tous les acteurs concernés.

La **participation** est traduite par le fait d'impliquer de manière effective tous les acteurs dans les prises de décision et le partage des responsabilités.

L'**imputabilité** est l'obligation d'assumer ses responsabilités et de rendre compte de ses actes (**Reddition des comptes**).

L'**alternance** est un principe de dévolution démocratique de la *responsabilité qui est une fonction ou charge attribuée dans une action*.

La bonne gouvernance peut être résumée avec cette carte de principes :

Tableau 3 : Carte des principes de la bonne gouvernance

1.	Transparence	2.	Alternance
3.	Participation	4.	Obligation de rendre compte

2. Questions de recherche

Relativement aux objectifs du Projet, les grandes questions autour de la problématique centrale sont les suivantes :

Question 1 : « Dans quelle mesure les objectifs la *Composante Gestion et Gouvernance* du Projet *USAID / Education de Base* ont-ils été atteints ? »

Question 2 : « Quels sont les facteurs les plus déterminants dans les conditions de mise en œuvre pour l'atteinte des objectifs de la *Composante Gestion et Gouvernance* du Projet *USAID / Education de Base* ? »

3. Hypothèses

Des hypothèses de travail ont été proposées en vue de les confirmer ou les infirmer en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation :

1^{ère} Hypothèse : L'efficacité de la *Composante Gestion et Gouvernance du Projet USAID / Education de Base* est expliquée par l'atteinte des objectifs assignés ;

2^{ème} Hypothèse : L'efficacité de la *Composante Gestion et Gouvernance du Projet USAID/Education de Base* est expliquée par l'allocation optimale des ressources.

4. Variables

Les variables sont classées en variables expliquées et en variables explicatives

4.1 Variables expliquées :

- Efficacité ;
- Efficience.

4.2 Variables explicatives :

- La réalisation des objectifs ;
- L'allocation des ressources.

5. Indicateurs

Un indicateur est une indication **observable** ou **mesurable** qui quantifie ou qualifie une variable ou un critère.

Pour la variable « réalisation des objectifs » :

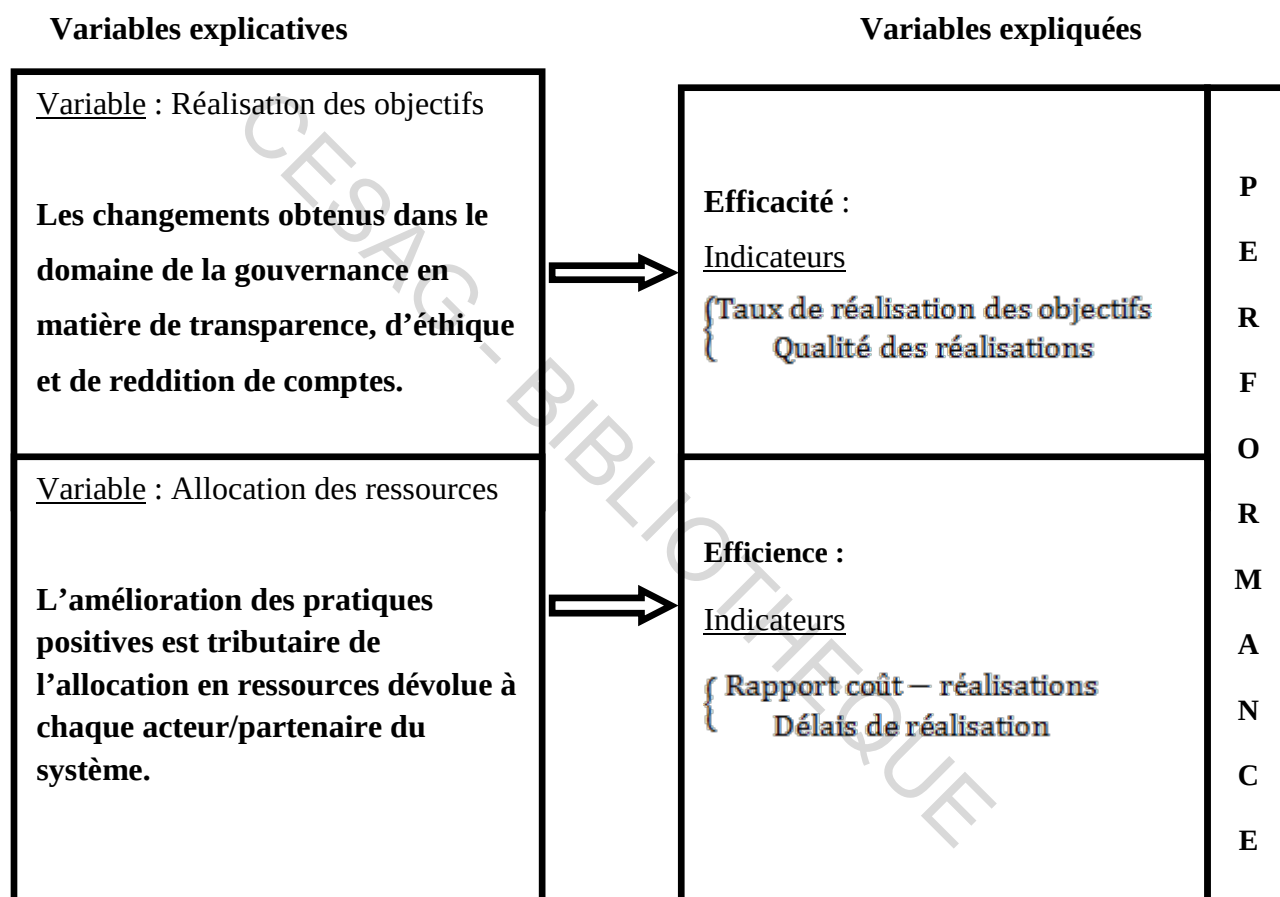
- Le taux de réalisations des objectifs ;
- La qualité des réalisations

Pour la variable « allocation des ressources » :

- Le rapport coût-réalisations ;
- Les délais de réalisation

6. Modèle cadre de référence

Schéma 2 : Modèle cadre de référence



Source : Auteur

7. Population à l'étude

L'évaluation finale met en jeu une pluralité d'opinions informées du projet et de ses réalisations.

Pour traiter de façon équilibrée et cohérente la diversité des points de vue exprimés, il est nécessaire de cerner le vécu des bénéficiaires, des acteurs pour approfondir l'analyse.

Cette analyse sera menée par une approche inclusive large où toutes les catégories impliquées directement ou indirectement du projet et de ses réalisations seront saisies à travers :

- o **La revue et l'exploitation documentaire** permettent de recueillir les données et les informations contenues dans les documents et les bases de données du Programme USAID/EDB, du Ministère de l'Education Nationale par le biais de la DEMSG, de la DPRE (Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education).
- o **Les interviews** faites au moyen d'entretiens auprès des bénéficiaires sont une des sources d'information et de jugement dans la démarche de l'évaluation. Elles permettent de trianguler les informations recueillies de la revue documentaire.
- o **L'organisation de « focus group »** est un outil de collecte d'informations qualitatives au sein d'un groupe de bénéficiaires du projet en confrontant les idées, suscitant des débats et dialogues entre les uns et les autres.
- o **Les visites de sites** permettent par l'observation directe de circonscrire la réalité des actions et de leurs résultats ; de se rendre compte de leur effets.

8. Instruments, méthodes d'administration et de traitement des données

Pour les besoins de l'enquête, les possibilités offertes sont :

- o L'élaboration d'un guide d'entretien, d'un questionnaire ;
- o Des entretiens libres réalisés par approche directe, semi-directe par le biais d'échanges téléphoniques ou par messagerie électronique.

Le traitement de données se fait par l'usage de l'outil informatique.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE DE L'ETUDE

1. Présentation du projet USAID/EDB.

Mis en place depuis 2008, le projet USAID Education de Base (EDB) d'un montant de 40.000.000 Dollars US s'inscrit dans le plan stratégique 2006-2011 et sa Stratégie de Coopération au Développement Pays 2012-2016.

1.1 Objectif général

Au plan national, le projet s'inscrit dans les orientations du PDEF (Programme Décennal de l'Education et de la Formation) du Gouvernement du Sénégal qui vise à améliorer l'accès, la qualité et la gestion du système éducatif.

Le projet USAID/EDB contribuerait à la réduction de la pauvreté et à un développement local durable en augmentant les capacités des apprenants, des collectivités décentralisées à travers la responsabilisation des autorités locales et la promotion d'une gestion intégrée, inclusive et participative des ressources.

1.2 Objectifs spécifiques

Le projet USAID / EDB s'est déployé dans 10 régions sur les 14 que compte le Sénégal en menant des activités dans les collèges autour de cinq (05) composantes :

- Accès des enfants vulnérables à une éducation de base de qualité ;
- Curriculum de l'enseignement moyen amélioré ;
- Implication et appui accrus du gouvernement à l'éducation avec la participation des associations parents d'élèves, des enseignants et élèves pour une meilleure gestion et gouvernance ;
- Accès accru aux services d'internet sans-fil pour les enseignants et élèves ;
- Contribution renforcée du secteur privé à l'éducation par le biais du Partenariat Public Privé (PPP).

1.3 Résultats attendus

Le projet USAID/EDB est conçu à travers ses composantes, pour :

- i) Donner aux enfants vulnérables, y compris les filles, une éducation de base de qualité ;
- ii) Améliorer la qualité de l'enseignement moyen général ;
- iii) Fournir aux collèges un meilleur accès aux technologies de l'information et de la communication ;
- iv) Améliorer la gestion et la gouvernance de l'éducation ;
- v) Accroître les partenariats entre le secteur public et le secteur privé.

Ces données peuvent être estimées comme suit :

- o Plus de **50.000 Talibés et enfants de la rue** ont accès à une éducation de base de qualité avec l'implication de **530 Maîtres coraniques** ;
- o Un **curriculum amélioré** est mis en œuvre dans **607 collèges** et à travers la **formation de 7783 enseignants, 607 chefs d'établissement et 1047 agents de l'administration** ;
- o **408 collèges** disposent de **salles informatiques connectées à l'Internet / WIFI** avec leurs organes de pilotage ;
- o **2000 collégiennes et lycéennes** qui excellent dans leurs études reçoivent des bourses et leur mères participent à des activités génératrices de revenus ;
- o Un **système performant de bonne gouvernance** de l'éducation, impliquant **2500 gestionnaires** des services déconcentrées du Ministère de l'Education, **élus** régionaux et locaux, avec la participation de **5000 parents d'élèves** est mis en place ;
- o Une contribution du **secteur privé** à la hauteur de **6 millions de Dollars US** à l'éducation et une orientation de **35 000 élèves au monde du travail**.

Le projet a-t-il été pertinent vis-à-vis des orientations du Sénégal en matière d'éducation ?

A-t-il été efficace dans la manière dont il a été piloté ?

Peut-il être pérennisé ?

La réponse à ces questions permettra de donner une mesure des indicateurs de performance du projet.

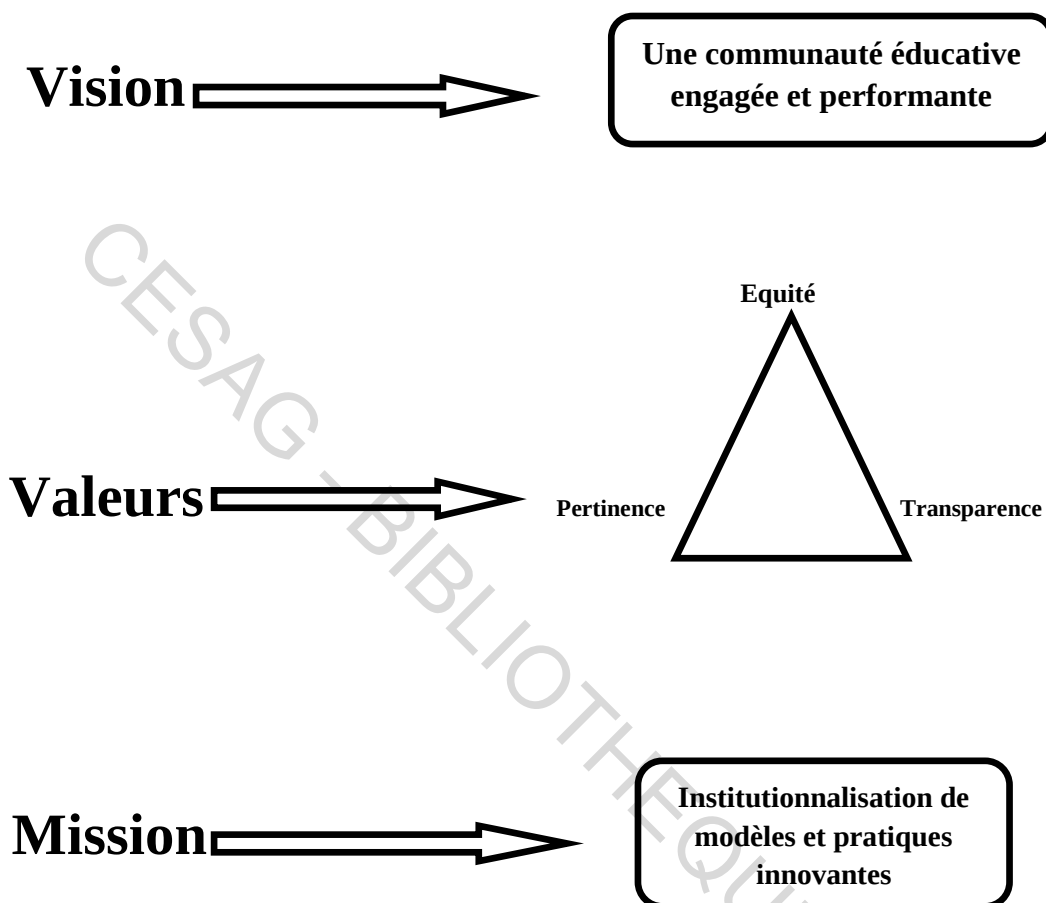
1.4 Durée et étendue du projet USAID/EDB

Le projet USAID/Education de Base orientée autour d'une vision "**Une communauté éducative engagée et performante**", de valeurs comme « **Equité, Pertinence, Transparence** », d'une mission comme « **Institutionnalisation des modèles et pratiques**

innovantes », est un accord de coopération signé en octobre 2008 entre l'USAID et le Gouvernement du Sénégal pour une durée de 5 ans.

Le projet a été clôturé le 30 septembre 2013.

Schéma 3 : Vision, valeurs et mission du Projet USAID/EDB.¹²



Source : Projet USAID / EDB

1.5 Principes d'intervention

Le projet a été confié à un contractant principal, *Academy for Educational Development* (AED) Organisation Non-Gouvernementale Américaine, maintenant connue sous le sigle FHI 360 (Family Health International 360). Il est accompagné de deux (02) sous-contractants, RTI (Research Triangle Institute) à qui est confié la composante « Gouvernance et Gestion » et « l'Unité Suivi-Evaluation », et CPI qui gère la composante « Enfance vulnérable ».

¹² Source : Projet USAID/EDB

Au niveau central, le projet est dirigé par un *Chief of Party* (COP) ou Chef de projet, mis à disposition par le partenaire d'exécution, FHI 360. Et, selon un principe de base adopté par les acteurs, l'homologue du Chef de projet au Ministère de l'Education Nationale du Sénégal est le Directeur de l'Enseignement Moyen Secondaire Général (DEMSG).

Et chacune des cinq (05) composantes est confiée à un Coordonnateur national (CN), recrutés par les parties contractantes.

Chaque Coordonnateur National de Composante dispose de son homologue au niveau du Ministère de l'Education Nationale.

Le projet USAID / EDB a couvert dix (10) régions du Sénégal sur quatorze (14) à savoir Dakar, Louga, Matam, St. Louis, Fatick, Ziguinchor, Kolda, Tambacounda, Kédougou, Sédhiou.

1.6 Les composantes d'intervention du projet

Les composantes du projet USAID/EDB sont au nombre de cinq (05) ; chacune d'elles pouvant être un projet. Le projet USAID/EDB est désigné souvent comme un hyper projet.

- *Enfants vulnérables ;*
- *Curriculum et Education ;*
- *Technologies de l'information et de la communication pour l'Education ;*
- *Gouvernance et gestion ;*
- *Partenariat Public-Privé.*

1.7 Découpage annuel des activités du projet.

Le projet USAID/EDB a exécuté ces volets en utilisant une approche en plusieurs étapes :

L'année 1 a été consacrée essentiellement à élaborer les approches à travers des études de référence et l'engagement des parties prenantes dans la définition des questions et des stratégies.

L'année 2 a été consacrée au développement d'outils de capacitation et à la création, à l'expérimentation et à la validation de modèles d'intervention à même de favoriser les changements pérennes recherchés par le projet et le ministère de l'Education.

Au cours de l'année 2, 15% à 35% des cibles du projet ont été touchés.

L'année 3 fut l'année de passage à l'échelle de la mise en œuvre des modèles d'intervention à 70% des cibles du projet, de l'analyse des leçons apprises de la mise en œuvre, de l'évaluation des premiers résultats et de l'amélioration de ces interventions.

Au cours de l'année 4, il s'est agi de se focaliser sur les cibles non encore atteintes, consolider les modèles d'intervention sur la base des leçons apprises durant la mise en œuvre ou à partir des évaluations de performance et d'impact.

L'année 5 a été axée sur l'appui à l'institutionnalisation des innovations du projet à travers des recommandations pour des changements au niveau des politiques, des structures institutionnelles, et des pratiques.

Au cours également de la 4^e et de la 5^e année, la stratégie d'intervention a été plus globalisante. Il a été instauré le système des demi-journées d'orientation et demi-journées pédagogiques (DJO/DJP). Toutes les composantes intervenaient ensemble au cours de ces demi-journées.

Le projet USAID/EDB a travaillé étroitement, au niveau central, avec les commissions nationales, l'Inspection Générale de l'Education Nationale (IGEN), et la Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation (FASTEF).

Dans les régions d'intervention de Dakar, Fatick, Kédougou, Kolda, Louga, Matam, Saint-Louis, Sédhiou, Tambacounda, et Ziguinchor, les organisations partenaires comprennent des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), des organisations communautaires de base (OCB), des conseils de collectivités locales et des structures de gouvernance scolaires (GS) ; Associations de parents d'élèves (APE) et Conseils de gestion d'établissement (CGE)

Tableau 4 : Description sommaire du projet

Nom du Projet	USAID Education de Base
Numéro de référence du Projet	C.A. 685-A-00-08-00072-00
Dates démarrage et d'échéance	1 octobre 2008 – 30 septembre 2013
Montant total du financement	39 063 561 dollars E.U.
Partenaire de mise en œuvre	Family Health International 360 (FHI 360)

Source : USAID-EDB

2. PRESENTATION DE LA COMPOSANTE GOUVERNANCE ET GESTION

De la pertinence et de la cohérence du volet Gouvernance

L'introduction dans ce projet d'un volet *Gouvernance et Gestion* tire sa **pertinence** du choix de l'Etat sénégalais de favoriser l'appropriation, par les communautés locales, de la gestion des établissements scolaires.

Cet objectif figure en effet parmi les axes majeurs du PDEF.

Par ailleurs, la promotion d'une bonne gouvernance à l'échelle nationale constitue une préoccupation largement partagée entre :

- d'une part, l'Etat sénégalais, initiateur d'un "**Programme National de Bonne Gouvernance**" dont le premier objectif est de « *contribuer à l'efficacité et à la transparence dans la gestion économique et sociale* » du pays, et dont l'un des axes stratégiques est « *Le renforcement de la décentralisation et des capacités d'intervention des collectivités locales* » ;¹³
- d'autre part, les différents partenaires internationaux et locaux du Sénégal qui, à l'image de l'USAID, développent ici et là des initiatives intéressantes et susceptibles, sous réserve d'une heureuse internalisation, de contribuer à une amélioration considérable des pratiques liées à la gestion de l'Etat en général et, singulièrement, à la gouvernance des secteurs sociaux de base.

2.1 Genèse du choix des régions ciblées

Les six régions sont celles où intervenait la composante Gouvernance et Gestion. Mais les quatre autres composantes (Curriculum et enseignement, TICE, PPP et Enfants Vulnérables) intervenaient en plus des six régions à Dakar, Louga, St Louis et Matam.

Le choix des six régions est dû au fait que le projet USAID/EDB venait à la suite du projet USAID/PAEM qui avait pour son intervention, mené une enquête pour identifier les régions

¹³ Plan National de Bonne Gouvernance Révisé (2007)

qui sont parmi les moins nanties du Sénégal. L'enquête avait donc identifié Tambacounda, Kolda et Fatick. En cours de chemin, la région de Ziguinchor a été agrégée au programme pour amoindrir les effets néfastes de la crise dans le secteur de l'éducation. Puis à la naissance des régions de Kédougou et de Sédhiou respectivement des flancs de Tambacounda et de Kolda, les deux autres coordinations régionales ont été créées.

Ainsi la composante gestion et gouvernance du projet USAID/EDB avait démarré avec trois régions et s'est retrouvé avec six. Et ce choix encore une fois a résulté fort logiquement des critères de sélection établis par l'USAID à la veille du démarrage du projet USAID/PAEM qui soit, dit en passant, est financé par les mêmes principaux bailleurs.

2.2 Objectif global de la composante

L'objectif global de cette composante est d'améliorer la gestion et la gouvernance de l'éducation à travers une participation accrue des parents d'élèves et de la communauté.

2.3 Objectifs spécifiques de la composante

Cette composante œuvre pour la mise en place d'un **système performant de bonne gouvernance** de l'éducation impliquant **2500 gestionnaires** des services déconcentrés du Ministère de l'Education, **d'élus** locaux et régionaux avec la participation de **5000 parents d'élèves**.

2.4 Dispositif de la mise en œuvre de la composante

Pour mettre en œuvre ce volet du projet, le dispositif suivant a été mis en place :

- au niveau national, une équipe de coordination a participé à la mise en place du projet. Cette équipe, est composée d'un coordonnateur national (CN) provenant d'un organisme partenaire qui a eu à collaborer à la préparation de l'offre du projet EDB et deux assistants. L'un des assistants est issu du système éducatif sénégalais et justifie d'une expérience avérée d'ancien chef d'établissement du moyen/secondaire et l'autre un produit des organisations de la société civile.

Cette équipe est appuyée par un répondant dans la Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général (DEMSG) ;

- au niveau local, sous l'autorité de l'Inspecteur d'Académie (IA), un coordonnateur régional (COREG) assure le pilotage de proximité de l'ensemble des volets.

Ce coordonnateur bénéficie du concours d'un point focal et d'une équipe opérationnelle qui s'occupe de la gestion administrative et financière. Il peut, en outre, compter sur une équipe de formation de base composée d'Inspecteurs vie scolaire (IVS), considérés comme super coachs, de formateurs identifiés parmi les conseillers pédagogiques, des agents des Inspections de l'Education et de la Formation (IEF) et les personnels chargés des Bureaux de l'Enseignement Moyen et Général (BEMG), les principaux de CEM, les responsables d'Organisation de la Société Civile (OSC) ;

- afin d'impliquer les parents d'élèves, les communautés, les collectivités locales et les partenaires techniques des services déconcentrés, le projet a œuvré à la relance des organes de suivi et de coordination mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF).

C'est ainsi que les Comités Régionaux de Coordination et de Suivi (CRCS) ont été créés, ont pu, peu ou prou, recommencer à fonctionner par le biais de deux structures simples et ponctuelles : le Comité Régional de Suivi et Comité Technique Régional.

Le Comité Technique Régional, est resté constant pour garantir l'engagement de tous les acteurs et partenaires dans une coordination régionale sans rupture ;

- dans les écoles, le projet a misé sur le renforcement des capacités des membres des Conseils de Gestion d'Etablissements (CGE), pour impulser la participation des parents d'élèves et de la communauté à la gestion des établissements.

Dans le même temps, le développement de ce volet visait la promotion de la transparence de la gestion du patrimoine et la reddition des comptes sur la gestion et les performances des élèves.

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS -
RECOMMANDATIONS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

1. Présentation des résultats

L'objectif global de cette composante est d'améliorer la gestion et la gouvernance de l'éducation à travers une participation accrue des parents d'élèves avec la Fédération Nationale des Associations des parents d'Elèves (FENAPES) et de la communauté [Autorités académiques (IA, IEF) ; Organisations de la Société Civile (OSC) comme le COSYDEP, la SCOFI ; l'Union des Associations des Elus Locaux (UAEL)].

Cette amélioration de la gestion et de la bonne gouvernance passe par la formation des acteurs en planification, budgétisation et en gestion des ressources de l'éducation.

A cet effet, cinq (05) modules de formation adaptés ont été élaborés.

Ils ont porté sur :

- o la communication ;
- o la gouvernance ;
- o la gestion administrative, matérielle et financière ;
- o la décentralisation ;
- o le dialogue politique sur l'éducation.

La composante gestion et gouvernance a pu obtenir les résultats suivants à partir d'indicateurs :

Tableau 5 : Résultats de la composante gouvernance et gestion

Résultats attendus	Indicateurs		Taux de réalisation	Qualité des réalisations
	Libellé	Valeurs		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<u>Résultat 1 :</u> 123 CEM sont ciblés. La communauté éducative participe à l'amélioration des performances scolaires et la gestion transparente des ressources éducatives.	<u>Libellé 11</u> Nombre de gestionnaires locaux ou régionaux de l'éducation formés à la planification, à la budgétisation et à la gestion transparente et responsable des ressources et intrants des CEM. Cette classification est faite selon le sexe.	<u>Valeur 11</u> 1420 responsables ont été formés répartis comme suit : • 50 formateurs agents des services déconcentrés ; • 10 membres de chacune des six IA ; • 8 membres de chacune des 19 IEF et 68 chefs d'établissements cibles du projet ont été formés aux modules de gouvernance et gestion, ce qui fait un total de 330 agents à travers les six régions d'intervention de USAID/EDB ; • 5 responsables pour chacune des Collectivités locales (6 conseils régionaux, 42 conseils municipaux et 170 conseils ruraux), soit un total de 1090 acteurs ont été renforcées en planification, budgétisation et gestion des ressources de l'éducation.	Pourcentage de formation des gestionnaires : $\frac{1420}{2500} \times 100 = 56,80\%$	
		<u>Valeur 12</u>		

	<u>Libellé 12</u> Nombre de Conseils régionaux, municipaux et ruraux pour la planification, la budgétisation, le suivi des progrès et la gestion des ressources.	06 conseils régionaux, 42 conseils municipaux et 170 conseils ruraux, soit un total de 218 collectivités locales ont reçu la formation en bonne gouvernance et gestion des ressources de l'éducation.	Toutes les collectivités locales ciblées ont été formées (100%)																					
	<u>Libellé 13</u> Pourcentage de gestionnaires de l'éducation décentralisés formés dans le cadre USAID / EDB démontrant une compréhension améliorée pratique d'une gestion vertueuse, désagrégée par sexe (les chiffres sont cumulatifs). <u>*Parents</u> : UDAPE, URAPE, et la	<u>Valeur 13</u> Au cours des sessions de formation sur <u>les cinq modules de bonne gouvernance</u> initiées de l'an 1 à l'an 3, les cibles figurant dans le tableau ci-dessous ont été directement touchées : <table><tr><th>Structure</th><th>H</th><th>F</th><th>Total</th></tr><tr><td>IA>IDEN</td><td>137</td><td>22</td><td>159</td></tr><tr><td>CL</td><td>218</td><td>58</td><td>276</td></tr><tr><td><u>*Parents</u></td><td>327</td><td>93</td><td>420</td></tr><tr><td>CGE</td><td>278</td><td>51</td><td>329</td></tr></table>	Structure	H	F	Total	IA>IDEN	137	22	159	CL	218	58	276	<u>*Parents</u>	327	93	420	CGE	278	51	329	Dans les cinq modules de bonne gouvernance, les pourcentages par genre sont : Hommes : 72,52% Femmes : 22,48%	
Structure	H	F	Total																					
IA>IDEN	137	22	159																					
CL	218	58	276																					
<u>*Parents</u>	327	93	420																					
CGE	278	51	329																					

	FENAPES.		OSC	71	75	146			
			Total	1031	299	1330			
	<u>Libellé 14</u> Nombre d'organisations de la société civile dans les régions PAEM formées à l'analyse de l'information, au débat et autres activités de veille, pour demander et contribuer à l'émergence d'une gestion efficace, transparente des ressources de la part des conseils locaux et régionaux de l'éducation. PAEM : Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen.		<u>Valeur 14</u> Les personnels de 80 Organisations de la Société Civile (OSC) étaient ciblés à raison de 5 par structure. De l'an 1 à l'an 4, 60 OSC ont été effectivement touchées, soit 300 membres formés pour assurer le rôle de veille et d'alerte, mais également de plaidoyer en faveur de l'école, notamment pour le maintien des filles et pour l'éradication de la violence au collège.				Année 1 à 4 : -Pourcentage des OSC touchées : $\frac{60}{80} \times 100 = 75\%$ -Pourcentage des membres des OSC formées : $\frac{300}{400} \times 100 = 75\%$		
	<u>Libellé 15</u> Pourcentage des conseils locaux et régionaux dans les zones d'intervention du projet qui		<u>Valeur 15</u> 62 % de collectivités locales ont adopté de bonnes pratiques en termes de reddition des comptes, d'affichage de délibérations des sessions. - Leurs systèmes d'information et de				62% de		

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

	affichent publiquement des informations sur la réception et l'utilisation de financements de l'éducation.	<u>gestion (SIG)</u> ont été améliorés et la documentation mise à jour. • Une attention plus soutenue est accordée à <u>l'évaluation des plans locaux de développement.</u>	collectivités locales ont adopté ces bonnes pratiques	
	<u>Libellé 16</u> Pourcentage d'augmentation par rapport aux montants de départ dans les fonds publics localement dépensés à l'éducation, dans les régions et les localités dont les conseils ont reçu la formation de l'USAID / EDB.	<u>Valeur 16</u> Les lignes dévolues à l'éducation ont connu des hausses dans 44% des Collectivités locales.	44% des Collectivités locales ont vu leurs lignes dévolues à l'éducation augmenter.	
	<u>Libellé 17</u> Nombre d'IA et IEF dotées de SIG amélioré pour la	<u>Valeur 17</u> Les personnels des IA (06) et IEF (19) des		La qualité du système

	planification, la budgétisation, le suivi des progrès et la gestion des ressources.	régions cibles ont subi la formation. $6 \times 10 = 60$ $19 \times 8 = 152$ Soit 212 agents des IA et IEF formés sur 330.	$\frac{212}{330} \times 100 = 64,24\%$	d'information et de gestion dans les IA et IEF s'est nettement améliorée.
	<u>Libellé 18</u> Nombre de Conseils de Gestion d'Etablissements (CGE) appuyés en matériels, formation et visites de suivi.	<u>Valeur 18</u> Dans les six académies et les 19 IEF, les membres des Conseils de Gestion des Etablissements (CGE) ont bénéficié d'une formation sur les modules de bonne gouvernance du projet. De l'an 1 à l'an 3, 162 CEM ont été	329 membres de CGE formés parmi les 1330 gestionnaires de l'éducation décentralisés soit	La motivation des membres des CGE des CEM ciblés s'est accrue.

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

		appuyés même si l'échantillon a été réduit à 123 en l'an 3.	24,74%.	
	<u>Libellé 19</u> Nombre d'établissements qui ont utilisé un SIG assisté pour renseigner les décisions administratives et managériales.	<u>Valeur 19</u> Le projet a mis en place un mécanisme de suivi des performances, de rapportage des données : le <u>SYGIS</u>. Les BEMG, les BEMSG, les planificateurs des IA et des IEF ainsi que les COREG du Projet l'utilisent pour le suivi des activités dans les 10 régions cibles du projet	100%	Le partage des informations dans les instances académiques est systématique : le suivi des activités s'est amélioré.
	<u>Libellé 110</u> Nombre d'Associations de Parents	<u>Valeur 110</u> 251 associations de parents d'élèves ont	251 associations	Les parents sont

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

	d'Elèves appuyées en matériels, formation et/ou visites régulières de suivi.	été formées, pour améliorer les <u>pratiques de gestion et d'appui à l'amélioration des performances</u> des établissements d'enseignement moyen.	de parents d'élèves ont été formées sur 395 soit 68,77%	mieux outillés pour s'impliquer dans la gestion et la recherche de partenaires.
	<u>Libellé 111</u> Nombre de membres d'APE de collège et d'autres parents formés dans les rôles et responsabilités des APE, en tenant compte de l'aspect genre.	<u>Valeur 111</u> 5000 parents ont bénéficié des interventions du projet en cinq ans.	100%	
	<u>Libellé 112</u> Nombre de fédérations régionales et départementales d'APE (URAPE et UDAPE, respectivement) qui démontrent la compréhension et la capacité à conduire une gestion améliorée et transparente des collèges .	<u>Valeur 112</u> 06 URAPE, 19 UDAPE et la FENAPES accomplissent désormais leur mission en faveur d'une <u>Education de qualité</u> et satisfont aux <u>normes de bonne gouvernance</u> convenues.	• 06 sur 10 URAPE, soit 60%. • 19 sur 22 UDAPE, soit 86,36%.	Les pratiques de bonne gestion et de transparence sont appliquées par les parents.

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

	<u>Libellé 113</u> Nombre d'associations de parents et syndicats qui ont amélioré leur système de gestion de l'information. .	<u>Valeur 113</u> 266 APE, avec 1330 Parents ont été formés pour disposer d'un système de gestion performant des ressources du secteur de l'éducation.	Pourcentage des parents ayant amélioré leur système de gestion de l'information : 26,6%.	
	<u>Libellé 114</u> Pourcentage d'APE appuyées ayant atteint les standards de performance.	<u>Valeur 114</u> Toutes les APE des CEM ciblés.	100%	
	<u>Libellé 115</u> Nombre de Conseils régionaux et locaux qui mènent une reddition des comptes sur l'éducation publique pour faire la revue du rendement du secteur de l'éducation et l'affectation et l'utilisation des ressources pour l'éducation.	<u>Valeur 115</u> La phase pilote de l'exercice des comptes de l'éducation s'est déroulée dans la région de Kédougou. Les résultats finaux ne sont pas renseignés dans nos enquêtes.		

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

<u>Résultat 2 :</u>	<u>Libellé 21</u>	<u>Valeur 21</u>		
Un modèle fonctionnel de dialogue public sur les performances et la gestion des ressources du secteur éducatif est développée dans la région pilote de Kédougou et	Système de dialogue public national sur le rendement du secteur de l'éducation ; l'allocation des ressources et leur utilisation sont développées et en cours d'utilisation.	137 fora ont été organisés avec une présence effective de 5932 acteurs dont 1955 femmes soit 32,96% de femmes.	Taux de participation : Hommes : 67,04% Femmes : 32,96%	

Contribution à l'évaluation finale de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID / EDB

adopté au niveau national.	<u>Libellé 22</u>	<u>Valeur 22</u>		
	Repères dans l'engagement effectif d'acteurs influents pour la bonne gouvernance dans le secteur de l'éducation.	Les réseaux des OSC (FENAPES, UAEL, RIVS, COSYDEP) jouent leur rôle de sensibilisation, de suivi et de veille sur la gouvernance du secteur. Avec l'appui du projet, ils initient des activités majeures, fora, missions dans les régions, plaidoyers en faveur du secteur.		Les OSC participent dans l'ancrage des pratiques de bonne gouvernance, de gestion et d'alerte.

	<u>Libellé 31</u>	<u>Valeur 31</u>		
<u>Résultat 3 :</u>	Accroissement du pourcentage			
Les réseaux nationaux des OSC (FENAPES, UAEL, RIVS, Collectif des Chefs d'établissement) jouent leurs rôles de plaidoyer et d'appui à leur démembrement pour améliorer les performances scolaires et la gestion des ressources de l'éducation.	par rapport aux montants de départ dans les fonds publics nationaux dépensés dans l'éducation.	Cette donnée n'a pas fait l'objet de suivi et de collecte par le projet		

Source : Coordination Nationale du volet Gouvernance & Gestion, USAID/EDB.

2. Analyse des résultats.

Cette situation des indicateurs est une illustration des effets de la mise en œuvre de la composante « Gouvernance et Gestion » dans le projet USAID/EDB.

Les valeurs obtenues sur les différents indicateurs ont permis d'apprécier l'impact des pratiques éducatives, managériales dans l'environnement des établissements ciblés.

L'implémentation des changements importants et de nouvelles pratiques émergentes vont sûrement améliorer le visage des collèges ainsi que leurs performances.

L'analyse de ces résultats s'est faite autour de ces quelques points saillants :

o **Les établissements ciblés et même d'autres disposent désormais de Conseils de Gestion d'Etablissements (CGE).**

Les Conseils de Gestion d'Etablissements fonctionnels intègrent les parents d'élèves avec plus d'outils d'analyse. Le souci de la transparence, de la reddition des comptes favorise davantage une culture de présentation de bilans, d'une large information sur les finances, l'organisation souvent des foras en début et en fin d'année.

Grâce aux fora, **la reddition des comptes est devenue une réalité dans les écoles** sur la gestion et sur les résultats scolaires avec la participation des élèves.

La mobilisation de ressources supplémentaires est d'autant plus aisée avec l'instauration de la confiance.

Cette synergie entre autorités étatiques déconcentrées et décentralisées, parents d'élèves et partenaires a facilité la sensibilisation pour la prise en charge des besoins pressants et incompressibles de l'école en rapport avec l'exigence de la qualité dans les enseignements et l'ergonomie des lieux d'apprentissages.

o **Les Gouvernements Scolaires dans les collèges (GS) se sont progressivement substitués aux Foyers Socio-éducatifs communément appelés (FOSCO).**

Les Inspections d'Académie ont pris un acte administratif qui consiste à mettre en place des Gouvernements Scolaires pour remplacer les traditionnels foyers Socio-éducatifs à la limite du possible.

Ce changement est d'une portée institutionnelle remarquable car il permet l'ancrage d'une culture de responsabilité et d'une éducation à la citoyenneté des jeunes apprenants.

Dans les CEM où il existe des GS qui fonctionnent, le climat a changé : il est plus apaisé et plus favorable aux études, la gestion de l'environnement est prise en charge, les activités culturelles et sportives sont mieux organisées.

Les Gouvernements Scolaires permettent aussi de cultiver un comportement citoyen actif, avec des initiatives comme les *écomusées*, l'*éco-école* et l'*éco-milieu* qui mettent en avant la dimension écologique dans le développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable des différentes activités ; un prélude au **développement durable**.¹⁴

La lutte contre la violence ainsi que la promotion de la salubrité, du civisme et du genre constituent des préoccupations importantes pour les GS.

D'une manière générale, grâce aux GS, l'esprit d'initiative est bien développé dans les établissements ciblés.

o L'approche genre s'est considérablement améliorée :

Il y a autant de garçons que de filles dans les GS ; les femmes intègrent davantage les CGE. Certains parents d'élèves s'engagent à éviter les mariages précoces et à réduire les travaux domestiques. Les pratiques discriminatoires négatives des filles à l'égard des garçons connaissent une baisse.

Des mesures tendanciellles sont prises pour réduire les vulnérabilités, les déperditions scolaires et encourager les filles à rester et réussir à l'école.

o Les parents et les communautés sont associés au suivi et évaluation du projet.

A travers les fora sur les performances des élèves, les Associations de Parents d'Elèves (APE), les CGE, les Collectivités Locales et les Organisations de la Société Civile participent au suivi et évaluation des activités.

Les parents d'élèves, formés à l'évaluation du collège, ont un regard régulier sur les résultats et l'environnement scolaires.

¹⁴ Le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », Citation de Mme Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien (1987).

L'Union Régionale des APE et l'Union Départementale des APE prennent part au suivi et l'évaluation à travers des outils appropriés mis à leur disposition, même si on peut relever parfois un retour d'information trop lent.

De bonnes pratiques allant dans le sens d'améliorer la gestion et gouvernance des écoles se développent.

Dans les CEM où les CGE et les GS sont fonctionnels, la gestion participative inclusive et transparente est mise en avant comme levier d'impulsion.

Les réunions se tiennent systématiquement et une culture de production de procès-verbaux envoyés aux autorités académiques s'installe progressivement.

Globalement, cette composante gouvernance et gestion du projet USAID/EDB a généré des points forts comme des points faibles.

Comme points principaux forts, nous retenons entre autres :

- o Le recours à l'expertise locale aussi bien pour l'état des lieux que la rédaction des modules de formation, la capacitation des acteurs cibles que pour l'évaluation. Cette expertise était essentiellement composée d'hommes et de femmes du terrain qui connaissaient bien le système pour l'avoir pratiqué.
- o Dans les activités menées par la composante, il y avait toujours une synergie des acteurs de la communauté qui étaient très rarement rassemblés dans un même cercle pour que chaque acteur, en face de son vis-à-vis, voie son champ d'intervention délimité.
 Cette démarche a permis de supprimer les conflits de compétences qui sont généralement constatés dans la gestion du secteur.
- o Une meilleure connaissance des textes qui encadrent le fonctionnement du secteur est née des sessions de capacitation tenues dans les différentes régions
- o La composante a élaboré des outils et des mécanismes de gestion qui pourraient rendre un grand service au système (modules de formations, fiches, demi-journées d'orientation (DJO), fora...)

Comme point faible, il faut retenir que le projet avait juste la possibilité de faire des propositions de changement de comportements ou d'amélioration de la démarche. Les chargés du pilotage de la composante gouvernance et gestion n'avaient aucun pouvoir pour amener les acteurs concernés à appliquer les innovations proposées.

Ils n'avaient pas non plus, l'assurance que les innovations seraient poursuivies voire pérennisées à la fin du projet.

L'analyse des résultats appelle des recommandations bien spécifiées pour l'amélioration des performances scolaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

L'analyse des résultats de la composante Gestion et gouvernance du Projet USAID/EDB appelle quelques recommandations même si la liste est loin d'être exhaustive.

Pour une meilleure performance de la gestion et la gouvernance dans les établissements scolaires, nous suggérons les recommandations suivantes :

- ✚ Former les membres de Conseils de Gestion d'Etablissements (CGE), des Associations de Parents d'Elèves (APE) et Gouvernements Scolaires en planification et en gestion. Cette formation peut être faite par le Ministère de l'Education, les collectivités locales, les partenaires, au besoin dans une langue nationale (pour les CGE et APE) ;
- ✚ Afin d'achever le processus de renouvellement et de redynamisation des APE : le Ministère de l'Education Nationale doit, d'une part, encourager et appuyer la tenue du congrès de la FENAPES et, d'autre part, réfléchir avec les intéressés sur « **quelle gouvernance pour les APE ?** » ;
- ✚ Les collectivités locales doivent mieux s'impliquer dans la gestion de l'école surtout qu'elles sont dépositaires des compétences étatiques transférées. Elles doivent être plus regardantes sur les performances des établissements scolaires ;
- ✚ Assurer la formation des Gouvernements Scolaires en gestion : la détention de ces outils permettra une meilleure gestion concertée et participative de gérer du patrimoine de l'établissement ;
- ✚ Permettre aux enfants de concevoir et conduire leurs propres plans d'actions centrés sur l'amélioration de l'environnement scolaire et le développement d'activités sportives, culturelles, productives, etc. ;
- ✚ Hormis la SCOFI et le COSYDEP, les Organisations de la Société Civile (OSC) ne sont pas impliquées dans la gestion et gouvernance de l'école.
Initier des concertations afin de créer une synergie entre autorités et OSC pour une meilleure prise en charge des questions de gestion et gouvernance à l'école ;

- ✚ Mettre en articulation les différents projets pour plus de cohésion et pour faciliter le pilotage en rapport avec la politique gouvernementale en matière d'éducation.

Ce souci d'articulation éviterait d'avoir une multitude de projets aux directions erratiques ;

- ✚ Par ailleurs, pour motiver les apprenants à avoir une culture de l'excellence et d'amélioration des performances scolaires, il est souhaitable de visiter les bonnes pratiques des Gouvernements Scolaires et des CGE performants afin de susciter l'émulation ;

- ✚ Impliquer davantage les formateurs des IEF et les chargés des BEMG/BEMSG dans le suivi des activités.

Les IA et les Coordonnateurs Régionaux doivent travailler davantage à ce que ces segments de la hiérarchie soient mieux informés et impliqués dans la conception et la mise en œuvre des activités ;

- ✚ Renforcer les capacités opérationnelles des Conseils Techniques Régionaux et ériger des Conseils Techniques Départementaux pour donner plus de visibilité aux IEF et assurer davantage leur implication dans le pilotage ;

- ✚ Renforcer les capacités opérationnelles des BEMG/BEMSG (bureautique et intrants pour reproduire les outils et documents reçus).

La diligence faciliterait l'accessibilité et le partage de l'information documentaire ;

- ✚ Développer une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive en poursuivant et en renforçant la décentralisation/déconcentration de la gestion des programmes éducatifs ;

- ✚ Renforcer l'efficience du secteur par la rationalisation de l'utilisation des ressources mises à sa disposition, la réduction de la taille de l'administration centrale, l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique et la pacification des espaces scolaires ;

- ✚ Renforcer la productivité du personnel enseignant et non enseignant pour permettre au système éducatif de soutenir de manière plus significative les stratégies et les programmes de développement.

CONCLUSION GENERALE

Le projet USAID/EDB a contribué effectivement à améliorer la gouvernance du système éducatif en favorisant, à travers les Conseils de Gestion d'établissements (CGE) et les Gouvernements scolaires (GS), la participation des parents d'élèves (UDAPE, URAPE, FENAPES), des communautés (collectivités locales, organisations de la société civile) et des élèves à la gestion des établissements scolaires.

Dans les établissements ciblés, le processus est enclenché pour asseoir des réflexes de **responsabilisation, de transparence et de reddition de comptes**.

Des instruments viables ont été installés pour renforcer et pérenniser la gestion et la bonne gouvernance scolaire.

En effet, le Conseil de Gestion des Etablissements (CGE), le Gouvernement scolaire (GS) et les fora sur les performances sont autant d'espaces qui exigent de tous les acteurs, singulièrement les chefs d'établissements et le corps enseignant de jouer la carte de la clarté et du partage de toutes les informations susceptibles de renforcer cette quête permanente de la qualité, de l'éthique, de la transparence ; préceptes qui fondent le PAQUET et consignés dans la Lettre de Politique Générale Sectorielle de l'Education et de la Formation.

Le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET) dans l'éducation a défini une matrice prioritaire de mesures de politiques pour améliorer la gouvernance dans le secteur de l'éducation.

Ces mesures sont planifiées dans le temps et associées à des indicateurs. Elles sont relatives à la gestion des ressources humaines, à la gestion budgétaire et financière, à la transparence et au contrôle citoyen.

L'évaluation de la composante Gestion et Gouvernance du Projet USAID/EDB doit s'inscrire dans le même sillage que le PAQUET.

Le Gouvernement du Sénégal a formulé une nouvelle Lettre de Politique Générale pour le secteur de l'Education et la Formation, couvrant la période 2013-2025 dont la gestion appelle à des ruptures qui constituent les enjeux pour ce prochain Programme.

Cette lettre de politique opérationnalisée par le nouveau Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), dégage la vision suivante :

« Un système d'éducation et de formation en phase avec les exigences du développement économique et social, équitable, efficace, efficient, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et reposant sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base ».

Cependant, tous les acteurs de cette composante du projet USAID/EDB relative à la gestion et gouvernance ont participé à sa mise en œuvre dans une certaine inégalité dans la dotation des outils d'analyse et supports.

En effet, si les techniciens (Gestionnaires, Chefs d'établissements et enseignants) sont assez outillés pour agir et parler de gouvernance, la communauté (Parents d'élèves, membres des Conseils de Gestion d'Etablissement, d'Organisations Communautaires de Base et d'Organisations locales de la Société Civile) et les élèves le sont beaucoup moins. Il faudrait, pour mettre tout le monde sur la même ligne de départ, achever de former les uns et les autres dans les domaines qui doivent justement faire l'objet d'un partage régulier, de suivi, contrôle et évaluation, à savoir : la **planification**, la **gestion** du patrimoine de l'établissement et le **pilotage concerté** de la qualité des apprentissages scolaires.

En ce qui concerne la planification et la gestion, il s'agit en réalité d'une forte demande qui émane des parents d'élèves et des membres des CGE rencontrés sur le terrain.

Quant au pilotage concerté de la qualité, il devient une nécessité dès lors qu'on cherche à intéresser, tout naturellement, la communauté, à la surveillance des performances des élèves.

Or, n'intéresser celle-ci qu'à prendre connaissance des résultats des enfants sans l'impliquer fortement, ne serait-ce que dans les formes, au processus externe de détermination (l'environnement des apprentissages) et à celui de la construction (le travail des enseignants) de ces résultats consiste plutôt à maintenir tout ce monde à la périphérie de l'établissement scolaire.

Une vraie participation commence en réalité par une formation à la participation, et une **reddition de comptes** permanente.

La recherche de qualité a besoin d'acteurs également outillés et informés.

C'est pour pourquoi, de nos jours, dès la conception des projets, les indicateurs sont bâtis autour d'une **Gestion axée sur les Résultats (GAR)** avec des **Contrats de Performance (CDP)** qui justifient les décaissements des fonds.

Ce travail de gestion et gouvernance ayant été bien lancé par le projet USAID/EDB, c'est au Ministère de l'Education Nationale, à travers ses services déconcentrés, de le généraliser, de le parachever afin de rendre les acquis pérennes.

Le Partenariat Public Privé (PPP) pourrait être sollicité comme l'avait initié une composante du Projet USAID/EDB pour la vulgarisation des concepts de gestion et gouvernance scolaire.

Dans une telle logique, l'apprenant qui est la centralité de l'action éducative, a un grand intérêt et un droit inaliénable de regard et, surtout, de participation.

Le Gouvernement Scolaire est le principal moyen pouvant lui permettre de satisfaire ce droit, pour peu qu'on ne maintienne pas ce cadre (le Gouvernement Scolaire), comme cela se voit ailleurs, dans un pur formalisme, sans un contenu synonyme de responsabilisation et d'autonomisation. Le projet USAID/EDB a eu un grand mérite à travers la composante gestion et gouvernance de montrer que le Gouvernement Scolaire pouvait servir de cadre aux enfants pour élaborer leurs propres plans d'actions et mener, de manière autonome, des activités utiles à leur formation et à leur réussite.

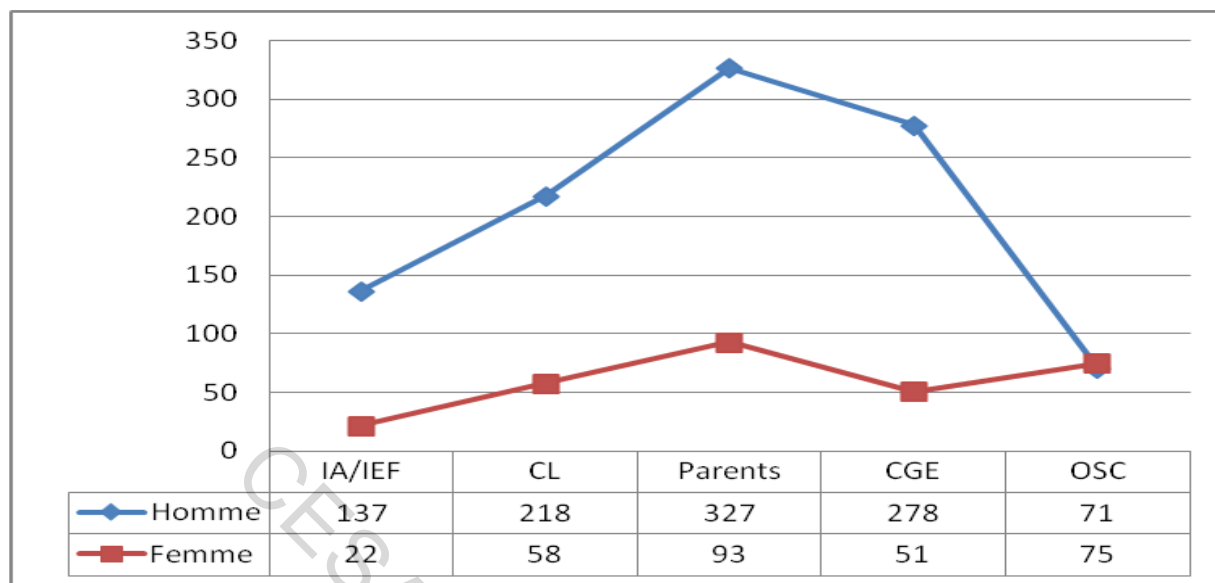
Du reste, l'Afrique est désormais riche en exemples qui attestent de la capacité des enfants/jeunes à initier ou collaborer à une gouvernance transparente et efficace.

Au Ministère de l'Education de s'appuyer sur toutes ces expériences et sur les innovations installées pour renforcer les acquis comptabilisés et les passer à l'échelle du système éducatif.

Le PAQUET et les programmes ou projets ultérieurs du Gouvernement Sénégalais pourront s'en inspirer pour impacter définitivement la culture de la gestion et de la bonne gouvernance scolaire pour des performances vers l'émergence.

ANNEXES

Graphique : Statistique des personnes formées entre l'an 1 et l'an 3



Source : Auteur

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Les objectifs sont atteints pour le volet « Gestion et gouvernance »

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

2. La gestion et la gouvernance de l'éducation dans la localité

- ☐ se sont beaucoup améliorées
- ☐ se sont un peu améliorées
- ☐ n'ont pas vraiment varié
- ☐ ont régressé

3. La participation des parents d'élèves et de la communauté (Collectivités locales, OSC, autres partenaires, etc.) s'est beaucoup accrue dans la localité

- ☐ Oui, tout à fait
- ☐ Oui, mais des réajustements sont nécessaires
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non, pas du tout

4. Quels ont été les changements obtenus dans le domaine de la gouvernance, notamment en matière de participation, transparence et reddition des comptes ?

.....

.....

.....

5. Comment ces changements ont-ils été obtenus ?

.....

.....

.....

6. Quelle part revient à chaque catégorie d'acteur/partenaire dans l'obtention de ces changements ?

.....

.....

.....

7. Avez-vous noté des bonnes pratiques qui méritent d'être valorisées et transférées ?

.....

.....

.....

8. Y a-t-il eu des résultats inattendus (positifs ou négatifs) ?

.....

.....

.....

9. Est-ce que la promotion des filles/femmes a une incidence notoire dans l'amélioration de la gestion et gouvernance ?

.....

.....

.....

10. Globalement, quels sont les points forts et faibles de la composante gestion et gouvernance du Projet USAID/EDB ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- CALAME Pierre et TALMAT André (1997), *L'Etat au cœur, le Meccano de la gouvernance*, Editions Desclée de Brouvier, Paris, 208 pages.
- DELORS Jacques¹⁵ (1999), *L'Education : un trésor est caché dedans*, Editions UNESCO, Paris, 288 pages.

Supports de cours

- AW Boubacar (2013), Cours de *Planification opérationnelle*, CESAG, Dakar
- BA Mamadou (2013), Cours de *Suivi et évaluation des projets/Programmes*, CESAG, Dakar.
- TRAORE Ahmadou (2013), *CODEX Conception de projets*, CESAG, Dakar
- TRAORE Ahmadou (2013), Cours *Méthodologie de la Recherche*, CESAG, Dakar
- TRAORE Ahmadou (2010), Cours *Suivi et évaluation de projets*, CESAG, Dakar

Mémoires

- DJOSSOU Raymond (2009), *Gouvernance et performance des projets publics*, Mémoire de Hautes Etudes de Gestion de Politique Economique (HE-GPE), Abidjan, 65 pages.

Documents du projet USAID/EDB

- Projet USAID/EDB (2013), *Evaluation à mi-parcours du projet USAID/EDB*, Dakar, 155 pages.
- Document de références du Projet USAID/EDB (2010), *Renforcement des capacités des acteurs en gouvernance et gestion dans l'enseignement moyen*, Dakar.

Articles

- Le document sur la *Stratégie Nationale sur le Développement Economique et Social (SNDES) 2013 – 2025*, 87 pages.
- Document sur le *Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET)*, Secteur Education Formation 2013-2025, version du 26 février 2013, 254 pages.
- MEN (2012), *Lettre de politique sectorielle sur l'Education (LPSE)*, Dakar, 12 pages.
- DEMSG (2013), *Guide pour la Bonne Gouvernance de l'Enseignement Moyen*, EDUFORM, Dakar
- Rapport Mondial 2009 sur l'Education Pour Tous (EPT).

¹⁵ Président de la Commission Internationale sur l'Education pour le 21^{ème} siècle

- Rapport du COSYDEP, version Décembre 2010 sur le *Financement de l'Education au Sénégal : réalités du terrain*, 36 pages.
- Document préparé pour l'USAID (28 août 2007), *Evaluation de la corruption au Sénégal*, par Management Systems International (MSI).

WEBOGRAPHIE

- www.educationdebase.sn
- www.college.edu.sn
- www.usaid.gov
- www.gouv.edu.sn

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGNES ET ACRONYMES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS	vii
RESUME	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Objet de l'étude.....	5
2. Problématique	5
3. Objectifs de l'étude	6
4. Intérêts de l'étude	6
5. Démarche de l'étude	7
6. Délimitation de l'étude.....	7
7. Plan de l'étude.....	7
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	8
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	9
1. Définition des concepts clés.....	9
1.1 Le programme	9
1.2 Le concept de projet.....	9
1.3 Gestion de projet.....	10
1.4 Le concept de cycle de vie d'un projet	10
1.5 Cadre logique.....	17
1.6 Gouvernance.....	18
2. Questions de recherche	20
CHAPITRE 2: CONTEXTE DE L'ETUDE	23
1. Présentation du projet USAID/EDB.	23
2. PRESENTATION DE LA COMPOSANTE GOUVERNANCE ET GESTION	28

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS - RECOMMANDATIONS	31
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	33
1. Présentation des résultats.....	33
2. Analyse des résultats.....	42
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	46
CONCLUSION GENERALE.....	48
ANNEXES	51
BIBLIOGRAPHIE.....	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE