CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG BIBLIOTHEQUE

CESAG GRANDE ECOLE

Mémoire de fin d'études pour l'obtention de la maîtrise professionnalisée en gestion des projets et autres organisations (MPGEO)

Option : Gestion des Projets (GP)

Année académique : 2013 – 2014

Théme :

La place du projet d'établissement dans le management des Collèges d'Enseignement Moyen du Sénégal : Cas du CEM Diamaguène

Préparé par :
M. Stanislas Diouf

Sous la direction de :
M. Alioune NDIAYE

Avril 2015

DEDICACE

Je dédie ce mémoire,

Au Dieu Tout Puissant, à qui je rends grâce pour m'avoir permis de réaliser ce travail,

A la Vierge Marie pour son soutien et sa présence maternelle,

A Sainte Thérèse de l'Enfant Jésus pour ses intercessions pour moi et ma famille,

A mes parents, Emile DIOUF, paix à son âme, et Hélène Dibor DIOUF, pour les sacrifices consentis pour mon éducation,

A mon épouse pour son soutien inestimable et sa collaboration,

A mes enfants Marie Françoise Annie Dibor, Carmen Raïssa, Thérèse Yvonne, et Jean Grégoire pour leur affection et leurs prières,

A mes amis pour leur soutien et leur affection.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce mémoire. Je pense en particulier à :

- Monsieur Alioune Ndiaye, Professeur Associé au CESAG,
- Tous les professeurs du CESAG qui ont participé à ma formation en Licence comme en Master,
- Mon épouse pour sa collaboration à l'élaboration de ce document.

Pour toutes ces personnes, je prie le Dieu de Miséricorde de leur accorder beaucoup de grâces et de veiller toujours sur elles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION……... 1

1. Objet de l'étude……... 4

2. Problématique……..4

3 .Hypothèse de travail ……... 5

4. Questions de travail …… 5

5. Objectifs de l'étude……..5

6. Intérêt de l'étude……..5

7. Délimitation du champ de l'étude……... 6

8. Annonce du plan……..6

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET CONTEXE

Chapitre I : Concepts et théories…… 7

Chapitre II : Contexte de l'étude……... 23

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

Chapitre I : Présentation et analyse…… 41

Chapitre II : Recommandations ……..49

CONCLUSION……... 52

BIBLIOGRAPHIE…….. 54

ANNEXE…… V

TABLE DES MATIERES…….. X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS

A.N.S.D : **A**gence **N**ationale de la **S**tatistique et de la Démographie

A.P.C : **A**pproche par les **C**ompétences

A.P.E : **A**ssociation des **P**arents d'**E**lèves

A.S : **A**ssociation **S**portive

CEM : **C**ollège d'**E**nseignement **M**oyen

C.E.S.A.G : **C**entre **A**fricain d'**E**tudes **S**upérieures en **G**estion

C.E.S.C : **C**omité d'**E**ducation à la **S**anté et à la **C**itoyenneté

C.GE : **C**onseil de **G**estion d'**E**tablissement

D.A.G.E : **D**irection de l'**A**dministration **G**énérale et de l'**E**quipement

D.E.M.S.G : **D**irection de l'**E**nseignement **M**oyen **S**econdaire **G**énéral

D.U.E.L : **D**iplôme **U**niversitaire d'**E**tudes **L**ittéraires

D.U.E.S : **D**iplôme **U**niversitaire d'**E**tudes **S**cientifiques

G.A.R : **G**estion **A**xée sur les **R**ésultats

I.A : **I**nspection d'**A**cadémie

I.D.E.N : **I**nspection **D**épartementale de l'**E**ducation **N**ationale

I.S : Inspecteur de **S**pécialité

M.E.N : **M**inistère de l'**E**ducation **N**ationale

O.M.D : **O**bjectif du **M**illénaire pour le **D**éveloppement

P.A.Q.U.E.T : **P**rogramme d'**A**mélioration de la **Q**ualité, de l'**E**quité et de la **T**ransparence

P.D.E.F : **P**rogramme **D**écennal de l'**E**ducation et de la **F**ormation

P.N.U.D : **P**rogramme des **N**ations **U**nies pour le **D**éveloppement

P.V : **P**rocès-**v**erbal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

En 1948, le Département des Ressources humaines des Nations Unies a reconnu le droit à l'éducation ainsi que le fait que l'enseignement élémentaire doit être gratuit et obligatoire. L'éducation a été acceptée comme un droit fondamental de l'homme dont tout le monde doit jouir.

A la suite du Département des Ressources humaines des Nations Unies, un certain nombre de conventions d'accords internationaux importants ont affirmé ce droit, et en particulier celui des filles. Les plus significatifs d'entre eux sont : la Convention de 1990 sur les droits de l'enfant qui a affirmé le droit de tous les enfants à accéder à l'éducation et à la formation. Il a été suivi du forum mondial pour l'éducation qui s'est tenu à Dakar en avril 2000.

Au cours de la même année, la Communauté internationale a affirmé un ensemble d'objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dont deux ont une influence sur l'éducation.

Au Sénégal, au lendemain des Etats Généraux de l'Education et de la Formation, il a été mis en place le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF). Il était chargé de la mise en œuvre de la politique éducative du pays. En même temps, il définissait les grands axes autour desquels l'Etat du Sénégal entendait avec ses partenaires financiers, donner une impulsion décisive au développement quantitatif et qualitatif de son système éducatif.

Pour cela, il a été mis en place des structures centrales chargées d'impulser, d'élaborer, d'organiser et de suivre les actions d'éducation, de formation et d'enseignement.

A côté, il y avait au niveau décentralisé, des structures de direction et d'administration chargées de coordonner et d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions d'éducation conformément au Programme de l'Education.

L'évaluation et le bilan du Programme décennal de l'Education et de la Formation font apparaître des progrès remarquables en matière d'accès à tous les niveaux du système éducatif du pays. Il a permis de réduire de manière significative l'écart entre garçons et filles en matière de scolarisation. De nouveaux centres régionaux de formation aux métiers d'éducation sont mis en place, comblant ainsi un gap criard de qualification du personnel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

enseignant et des spécialistes en matière de politique de planification, de gestion, de conception et de mise en œuvre de programmes, projets et outils éducatifs.

Aussi, des avancées significatives ont été enregistrées au niveau de l'accroissement de l'offre et de l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et technique avec l'ouverture de nouvelles filières, l'expérimentation de l'apprentissage rénové, la construction de centres sectoriels dans des secteurs porteurs de croissance et la réforme des programmes selon l'Approche Par les Compétences (APC). La mise en place d'existences appropriées pour garantir la cohérence d'ensemble, l'harmonisation et la coordination de la politique en matière d'enseignement supérieur et de recherche, constitue également un acquis à consolider.

La mobilisation autour de l'éducation et de la formation est devenue effective au niveau national, avec des outils et un dispositif de concertation et de dialogue très avancés. L'apport des collectivités locales, à travers les projets et programmes d'appui à la décentralisation, a fortement contribué à l'amélioration des conditions d'apprentissage en milieu rural. L'élaboration, le suivi et la revue des politiques et programmes de développement constitue un acquis certain.

Toutefois, des problèmes sérieux ont été soulignés dans ce même bilan. Il s'agit d'abord du nombre croissant d'enfants qui sont en marge du système éducatif officiel et qui, soit reçoivent une éducation de base incomplète, soit n'en reçoivent pas du tout pour plusieurs raisons. Le pays est encore loin de son objectif d'une éducation de base universelle de dix ans. Les capacités d'accueil des structures de formation professionnelles sont généralement insuffisantes par rapport à une demande de plus en plus forte. A cela, il faut ajouter la faible capacité de gestion, de capitalisation et d'institutionnalisation des connaissances et des bonnes pratiques apprises dans le contrôle des nombreuses expériences pilotes menées dans tous les sous-secteurs par divers acteurs.

Le rapport bilan a souligné des dysfonctionnements entre l'organigramme du système éducatif (l'enseignement moyen y est lié à l'enseignement secondaire) et la loi qui réfère à une éducation de base de dix ans (qui rattache le moyen à l'élémentaire).

En outre, il met un accent particulier sur l'inefficacité des investissements ainsi que les résultats qui ne sont généralement pas à la hauteur des ressources investies par le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

gouvernement et ses différents partenaires dans le secteur éducatif. Cette inefficacité est notoire dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La part du budget réservée aux salaires est démesurément importante et cela au détriment des autres postes de dépenses, notamment celles liées à la qualité. Malgré tout cela, l'école sénégalaise a connu, sur la décennie passée, des grèves répétées d'enseignants et d'élèves.

Cette situation qui s'est intensifiée d'année en année, a réduit considérablement le temps d'apprentissage et constitue, du même coup, la plus grande menace sur la qualité des apprentissages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'année 2013 a marqué la fin du P.D.E.F et en même temps l'ouverture du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET). Il couvre la période 2013-2025.

Il fonde la nouvelle politique d'éducation et de formation sur les options politiques majeures du gouvernement du Sénégal qui se décline à travers :

- la politique de territorialisation et de décentralisation qui attribue d'importants pouvoirs aux collectivités locales et aux administrations déconcentrées dans la planification, la gestion et le financement du développement de l'éducation ;
- la vision prospective à l'horizon 2035 qui postule l'émergence dans la solidarité intra et intergénérationnelle et préconise dans un de ses axes stratégiques de miser sur l'éducation pour accompagner l'évolution des mentalités ;
- la poursuite des objectifs du Millénaire pour le développement, principalement l'OMD2 qui vise à assurer l'éducation pour tous ;
- la stratégie de réduction de la pauvreté et la stratégie nationale de développement économique et social qui visent à inclure les exclus dans le cercle vertueux du développement durable en leur assurant un paquet de services fondamentaux tels que l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement ;
- la stratégie de croissance accélérée de l'économie sénégalaise qui repose sur cinq principales grappes porteuses de développement parmi lesquelles l'éducation et la formation des ressources humaines considérées comme des facteurs clés pour promouvoir la compétitivité et l'innovation dans l'économie sénégalaise.

Lors de la revue marquant la fin du P.D.E.F., certains disfonctionnements ont été notés. Au niveau des établissements du moyen secondaire, nous pouvons noter un manque de planification, de transparence, de suivi et contrôle et parfois une mauvaise gestion des fonds alloués.

Notre étude appliquée au CEM Diamaguène, nous permettra d'apprécier la place du projet d'établissement dans le management des Collèges d'Enseignement Moyen du Sénégal.

1. OBJET DE L'ETUDE

Notre étude porte sur l'analyse de la place du projet d'établissement dans le management des collèges d'enseignement moyen.

Le travail consistera à apprécier le degré d'accomplissement des objectifs que le CEM Diamaguène s'est fixé à travers ce projet, pour en tirer des enseignements et faire des recommandations pour son management futur.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

2. PROBLEMATIQUE

Le projet d'établissement du CEM Diamaguène a mobilisé beaucoup de ressources humaines, financières et matérielles. Sa réalisation avait suscité beaucoup d'espoirs au sein de l'école. Ses ambitions étaient très nobles puisqu'elles visaient à :

- remédier aux difficultés liées aux conditions de séjour des élèves au CEM en créant une cantine, en plantant des arbres et en aménageant des espaces verts ;
- corriger les insuffisances notées dans les conditions d'enseignement / apprentissage grâce à la formation d'un enseignant en bibliothéconomie pour la mise à la disposition des apprenants, des manuels manquants, d'ouvrages de références et d'œuvres intégrales. Pour cela, il fallait aussi doter le CEM en matériel de reprographie et équiper la salle informatique ;
- faire baisser le taux d'échec au BFEM en organisant des cours de remédiation au profit des élèves de 3ème ayant une moyenne inférieure ou égales à 9/20 au 1er semestre.

Prévu de septembre 2012 à juin 2014, le projet tarde à être évalué. Cependant, nous avons constaté des améliorations dans le management des difficultés rencontrées par les élèves.

3. HYPOTHESE DE TRAVAIL

La réussite d'un projet d'établissement dépend essentiellement des trois points que sont :

- L'élaboration ;
- La pertinence ;
- La performance.

4. QUESTIONS DE RECHERCHE

Le niveau de réalisation des trois points cités plus haut sera vérifié à partir des réponses aux questions suivantes :

- Quel est le degré d'atteinte des objectifs du projet ?
- Comment les résultats ont été obtenus ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. OBJECTIFS DE L'ETUDE

a. Objectif général

Il s'agit de contribuer à l'amélioration de l'élaboration et de la mise en œuvre du futur projet d'établissement du CEM Diamaguène.

b. Objectif spécifique

- Apprécier la conception de la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer les résultats de sa mise en œuvre ;
- Identifier les causes de succès et d'échecs ;
- Formuler des recommandations.

6. INTERET DE L'ETUDE

Notre étude axée sur la place du projet d'établissement dans le management des collèges présente des intérêts à plusieurs niveaux :

- Au niveau du CEM Diamaguène :

L'étude vise à l'amélioration du management du CEM. Ainsi, nous contribuons à la réussite du contrat de performance entre l'école et l'Etat du Sénégal pour de meilleures conditions d'enseignement – apprentissage.

- Au niveau personnel :

Ce travail nous permettra de mettre en pratique les cours que nous recevons dans le domaine de la gestion des projets. En outre, il nous aidera à enrichir nos connaissances dans le domaine du management des collèges.

- Au niveau du CESAG :

Il pourra mesurer à travers ce travail, les enseignements que nous recevons. Ce document constitue aussi pour le CESAG, un moyen d'enrichir le fond documentaire de sa bibliothèque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

L'étude s'est limitée au Projet d'établissement et au management des collèges d'enseignement moyen. Il sera axé sur la place du Projet d'établissement dans le management du CEM Diamaguène.

8. ANNONCE DU PLAN

L'étude comprend deux parties divisées chacune en deux chapitres.

La première partie traite du cadre conceptuel, théorique et du contexte de l'étude.
La deuxième partie concerne la présentation et l'analyse des résultats mais aussi les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET CONTEXTE

Le projet d'établissement et le management sont deux concepts intimement liés. Tous impliquent des méthodes et revêtent chacun plusieurs aspects que nous allons analyser.

CHAPITRE I : CONCEPTS ET THEORIES.

1. concepts :

Pour une meilleure compréhension de notre étude, nous avons jugé nécessaire de définir certains concepts :

- Le projet :

Le projet est un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes à réaliser dans un délai déterminé, à l'aide de moyens et ressources limités et mis en œuvre de façon coordonnée dans le but d'atteindre des objectifs de développement.[1]

- Le management :

C'est la mise en œuvre d'un ensemble de principes et de pratiques formulés, ayant pour finalité de piloter une organisation, de coordonner ses activités, d'animer et faire coopérer les membres associés à son fonctionnement et de susciter chez ses derniers, par l'adhésion à des valeurs partagées, des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'organisation[2].

- La gestion

La définition la plus connue perçoit la gestion comme l'art d'exploitation des ressources pour réaliser les objectifs[3].

- Le budget [4]:

Le budget scolaire est un plan soigneusement ficelé pour financer les ressources nécessaires à la réalisation des programmes et activités de l'école. Il reflète une estimation des recettes et des dépenses attendues pour l'activité ou le programme pendant une période bien déterminée.

- Les ressources :

On appelle ressource, un apport humain, matériel et financier utilisé dans la facilitation d'un processus[5].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] A.AZIZ KANE, Cours de management de projet, LPGEO 3, CESAG

[2] DR. Serge F. SIMEN, Manager les organisations : les concepts, les problématiques, les acteurs du management et de la gouvernance.

[3] Guide du management des collèges et lycées, DEMSG, 2002.

[4] Guide du management des collèges et lycées, DEMSG, 2002.

[5] Bureau d'Evaluation du Programme des Nations Unies pour le Développement, Guide du suivi et de l'évaluation, 2002.

- L'évaluation :

C'est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet[6].

- L'indicateur

C'est un témoin de progrès (ou de l'absence de progrès) dans la réalisation d'objectifs. C'est un moyen de mesurer les réalisations effectives au regard des prévisions sur le plan de la quantité et de la qualité.[7]

- L'activité :

C'est une action menée dans le contexte de la programmation qui est nécessaire et suffisante et par laquelle des apports sont mis en œuvre pour donner des produits ou contribuer aux résultats. [8]

- Le partenariat :

Le partenariat est une association entre deux ou plusieurs entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun[9].

- la pertinence :

Pour un projet, c'est la concordance entre ses objectifs, les priorités des groupes cibles, les politiques du pays et les centres d'intérêts des bailleurs de fonds. [10]

- L'efficacité :

Elle se définit par rapport à un objectif donné et détermine le niveau d'atteinte de cet objectif[11].

- L'efficience :

C'est le rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre[12].

- L'impact :

Ce sont les effets à long terme, positifs et négatifs, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non[13].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[6] Bureau d'Evaluation du PNUD, Guide du suivi et de l'évaluation, 2002.
[7] Bureau d'Evaluation du PNUD, idem
[8] Bureau d'Evaluation du PNUD, idem
[9] Guide de management des collèges et lycées, DEMSG
[10] Bureau d'Evaluation du PNUD, voir note 5
[11] Bureau d'Evaluation du PNUD, idem que la note 5
[12] Bureau d'Evaluation du PNUD
[13] Bureau d'Evaluation du PNUD

- La performance :

Dans le cadre d'une évaluation, l'analyse de la performance vérifie si l'organisation analysée réalise de façon effective, pertinente et efficiente les résultats fixés ou attendus et enfin répond aux besoins et aux attentes des parties prenantes[14].

2. Théories sur le projet

2.1. Le Projet

Michail off définit le projet comme « un ensemble complet d'activités et d'opérations qui concernent des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires ».

Pour P. Gattinger, « Un projet est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée en vue de la réalisation d'un objectif préalablement fixé. Un projet est limité dans le temps ».

Selon Eddy Baptiste, « Un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif selon un plan défini à l'avance ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bien que les définitions varient largement selon les auteurs, on peut relever cinq éléments clés, quel que soit la nature ou le type de projet :

- un ou des objectifs,
- des résultats à atteindre,
- des activités à réaliser,
- avec des moyens ou des ressources limitées,
- selon une durée ou un temps limité (un début et une fin pour un projet).

Les éléments de cette définition traduisent la logique d'intervention dans la hiérarchie des objectifs et se présentent comme suit :

- si les moyens sont disponibles, on peut entreprendre les activités ;
- grâce aux activités réalisées, on obtient les résultats ;
- une fois les résultats obtenus, on cherche à réaliser l'objectif spécifique au but du projet ;

[14] Bureau d'Evaluation du PNUD

- une fois l'objectif spécifique atteint, il contribue à la réalisation des objectifs globaux en finalité.

2.2. Les caractéristiques d'un projet

- Le caractère d'unicité

Le produit ou le service d'un projet est unique ou a un caractère d'unicité. Le produit ou le service peut être unique, même s'il fait partie d'un ensemble important.

- La durée limitée

Tout projet a un début et une fin explicite.

- Les objectifs

Chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent les satisfactions d'un besoin spécifique et particulier.

- La vocation

La vocation est toujours présente dans un projet car le produit du projet est toujours nouveau. La vocation peut être partielle si le produit final de leur projet est similaire mais l'exécution du projet peut être complètement différente.

- L'incertitude

Dans tout projet, il y a une part d'incertitude liée au caractère unitaire mais aussi à l'environnement extérieur qui peut être difficile à appréhender.

2.3. La typologie des projets

Selon la branche ou le secteur économique concerné, il y a une classification particulière :

- les projets industriels ;
- les projets agro-industriels ;
- les projets d'infrastructures ;
- les projets de développement rural ;
- les projets miniers ;
- les projets culturels ;
- les projets sociaux…

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon la dimension du projet et l'incidence de son coût, on distingue :

- Les mégaprojets caractérisés par le gigantisme des objectifs poursuivis et des moyens mis en œuvre.
- Les microprojets ou microréalisations, à l'opposé, se distinguent par leur envergure limitée. Bien souvent, il s'agit d'opérations mises en œuvre pour les populations qui en sont les bénéficiaires.

Selon l'aspect du résultat technique attendu, on distingue :

- Les projets mous ou soft (existence technique, transfert de technologie, projet de recherche et développement).
- Les projets durs ou Hard (matérialisés par la production d'un bien ou d'un service).

Selon la rationalité économique du projet, on peut avoir :

- Les projets productifs : ils sont tournés vers le marché, créateurs de valeur ajoutée et visant une rentabilité économique pour réaliser un profit ; ils produisent des biens et des services marchands.
- Les projets non productifs : l'objet prioritaire est moins une rentabilité intrinsèque que le concours à la poursuite d'objectifs macroéconomiques ou de développement. Les projets non productifs procèdent de la nécessité de créer un environnement économique favorable au développement d'autres activités.

Selon la personnalité du commanditaire, on distingue :

- les projets publics (leur commanditaire est généralement l'Etat, les collectivités locales ou leurs démembrements) ;
- les projets privés (ils sont l'œuvre de personnes physiques ou morales de droit privé).

Mais il faut signaler que les projets publics comme privés peuvent porter sur le même type d'opération (école, hôpital, service de transport …)

Toutefois, le projet public répond généralement à des impératifs d'ordre socioéconomique.

2.4. Les dimensions du projet

Quelle que soit la spécificité d'un projet, il est possible de conceptualiser sa réalisation dans un univers à trois dimensions :

- la dimension technique, où l'on se préoccupe de la qualité du bien livrable du projet :
- la dimension temps, où l'on se préoccupe du temps requis pour réaliser le projet ;
- la dimension coût, où l'on se préoccupe de l'effort financier à consentir pour réaliser le Projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mais il faut noter que tout projet est soumis à une contrainte dans chacune de ces trois dimensions qui constituent les parties du triangle des contraintes du projet triptyque QCD en qualité globale.

- Q = qualité technique (performance)
- C = qualité financière (maîtrise des coûts)
- D = qualité temporelle (maîtrise des délais).

2.5. Le cycle de vie du projet

On appelle cycle de vie du projet l'enchaînement dans le temps des étapes et des validations entre l'émergence du besoin et la livraison du produit.

Un projet comprend six (06) phases : la programmation, l'identification, l'instruction, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation.

Mais ces phases peuvent être ramenées à quatre (04) principales :

- une phase d'élaboration (programmation, identification, instruction) ;
- une phase de financement ;
- une phase d'exécution ou de mise en œuvre ;
- une phase d'évaluation.

- La phase d'élaboration

C'est la phase d'études pouvant regrouper la programmation, l'identification et l'instruction. Elle englobe l'ensemble des éléments techniques constitutionnels, économiques et financiers nécessaires à la réalisation des objectifs du projet.

Les études apparaissent généralement sous forme de « business plan » ou de document d'appui du projet.

L'identification est de plus en plus axée sur les analyses économiques. Elle détermine les notions allant de l'idée du projet au financement de la préparation technique.

- La phase de financement

Pour financer, le bailleur évalue l'éligibilité du projet du point de vue politique, technique, financier et économique.

Dans le domaine politique, il s'agit de toutes les questions liées à l'organisation, à la gestion, aux moyens humains, à la politique et aux méthodes et de manière générale , sur tous les

CESAG - BIBLIOTHEQUE

moyens d'actions des pouvoirs publics ou privés qui influent d'une façon ou d'une autre sur les actions du projet.

Dans le domaine technique : l'évaluation technique couvre des questions telles que la taille, le plan et l'emplacement des installations, la technologie à mettre en œuvre, l'organisation à prévoir, le calendrier d'exécution, les niveaux de production prévus, les estimations des coûts.
Dans le domaine financier : les bailleurs veulent s'assurer que les fonds mentionnés pourront couvrir les coûts d'exécution du projet.

Dans le cadre des projets de développement, la viabilité financière n'est pas toujours évaluée du fait que ces projets ne sont à vocation commerciale et ne sont pas tenus de faire face à certaines obligations financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- La phase de mise en œuvre :

C'est la phase de démarrage des activités du projet. Un projet, quel que soit la qualité du travail d'élaboration effectué, ne pourra atteindre ses objectifs que s'il a été correctement exécuté.

- La phase d'évaluation

Elle permet avant tout d'apprécier un projet et de prendre des décisions appropriées, avant, pendant ou après l'exécution du projet. Nous avons plusieurs sortes d'évaluation :

- Evaluation ex ante :

Elle s'effectue avant que ne démarre le projet. Elle permet d'apprécier le bien-fondé du projet, l'organisation (nature de la structure à mettre en place), la pertinence des activités par rapport aux ressources, les conditions particulières d'exécution et la définition claire et complète des rôles et responsabilités.

- Evaluation à mi-parcours ou in cursus

Elle intervient durant l'exécution du projet. Elle entraîne des ajustements et permet d'apprécier l'efficacité (rapport entre résultats obtenus et résultats attendus), l'efficience (rapport entre qualité des résultats et ressources utilisées), la concordance et les écarts en fonction des prévisions (respect des calendriers, coût, etc.).

- Evaluation post rétrospective

Appelée évaluation sommative, elle fait le bilan de l'exécution du projet (évaluation en fin de projet) et se penche sur son impact immédiat par rapport à l'efficacité, l'efficience, la satisfaction des attentes des parties prenantes, les effets immédiats sur la population.

- Evaluation ex prospective

Elle s'effectue longtemps après l'exécution du projet. C'est une étude d'impact qui vise à confirmer les effets à long terme du projet.

2.6. Le projet d'établissement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le projet d'établissement détermine les activités scolaires et périscolaires propres à chaque établissement sous forme d'objectifs et de programmes d'action, de mise en œuvre des objectifs nationaux et académiques et des programmes nationaux.

Il peut également prévoir la mise en place d'expérimentations pendant 5 ans au plus et avec l'accord des autorités académiques. Ces expérimentations peuvent notamment concerner :

- l'enseignement de disciplines ;
- l'organisation pédagogique de la classe ou de l'établissement ;
- les échanges en jumelages avec d'autres écoles.

Il précise aussi les moyens :

- pour assurer la réussite de tous les élèves ;
- pour associer les parents à ces objectifs.

✓ Elaboration

L'élaboration du projet d'établissement résulte d'une démarche collective mise en œuvre à l'initiative du chef d'établissement. Ce dernier se rapproche des divers membres et instances de la communauté éducative et à chaque étape de la conception du projet, veille à la cohérence des actions proposées avec les objectifs et programmes nationaux et académiques.

Le projet d'établissement est principalement le fruit d'une concertation avec les équipes enseignantes réunies par le chef d'établissement afin de déterminer les pratiques pédagogiques nécessaires à sa mise en œuvre.

Sont associés également à la définition du projet d'établissement les différents membres de la communauté éducative (enseignants, direction de l'établissement, parents d'élèves et élèves) ainsi que les partenaires extérieurs à l'établissement (collectivités locales, autorités académiques).

✓ Adoption par le Conseil de gestion

Le Conseil de gestion, ainsi que le chef d'établissement chargé de préparer ses travaux, adopte le projet d'établissement.

✓ Transmission à l'autorité académique

La délibération du Conseil de gestion adoptant le projet d'établissement est soumis aux règles du régime juridique applicable aux actes relatifs au contenu ou à l'organisation de l'action éducative du code de l'éducation. Ainsi, cet acte obligatoirement transmis par le chef d'établissement, pris en sa qualité d'organe exécutif de l'établissement, à l'autorité académique aux fins d'examen, ne devient exécutive que quinze jours après sa réception par l'autorité académique.

Cette dernière peut, dans ce délai, par décision motivée, annuler la délibération considérée si elle l'estime contraire aux lois et règlements ou de nature à porter atteinte au fonctionnement du service public de l'éducation.

Dans l'hypothèse où la délibération serait annulée, le chef d'établissement doit informer sans délai le Conseil de gestion de la décision de l'autorité académique assortie de ses motifs.

✓ Durée et évaluation :

Le projet d'établissement est adopté pour une durée comprise entre trois et cinq ans. Des étapes dans la mise en œuvre du projet d'établissement doivent être prévues, aux termes desquelles un bilan de la réalisation des objectifs fixés est dressé. Le Conseil de gestion, chargé d'établir le rapport annuel sur le fonctionnement pédagogique de l'établissement, rend compte de la mise en œuvre du projet d'établissement et des résultats atteints. Les expérimentations font également l'objet d'une évaluation régulière des objectifs fixés et des méthodes utilisées. Ce dispositif d'évaluation interne permet non seulement à l'établissement de recueillir des données et de construire des indicateurs sur son fonctionnement, mais aussi de vérifier le respect par l'établissement des orientations nationales.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. **Les composantes du management**

Selon le Robert, le verbe « manager » signifie « diriger une affaire ». Les synonymes les plus proches sont administrer, conduire, gérer. Manager vient en effet de l'anglais « to manage » qui signifie diriger, administrer, conduire, manier, mais aussi parvenir à, s'arranger, se débrouiller.

Le substantif « management » est défini comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise. Quant au manager lui-même, il est assimilé à un chef, un dirigeant. L'emploi fréquent du terme dans des situations différentes y compris en dehors de la sphère de l'économie, contribue quelque peu à brouiller son sens véritable. Il désigne les dirigeants de l'entreprise, mais aussi les responsables aux différents échelons de la ligne hiérarchique ; on le rencontre de plus en plus souvent dans le domaine du sport où la fonction de manager relève de l'acceptation courante lorsqu'il s'agit de diriger un club, mais s'en éloigne pour devenir du « coaching » quand il s'agit de « manager » un sportif[15].

En élargissant son utilisation à d'autres catégories que les seuls patrons d'entreprises, l'usage du terme démystifie l'action de diriger. Chaque responsable, à son échelle et en fonction de sa place dans l'organisation, est amené à exercer la fonction de manager. Mais cette fonction ne se limite pas à la seule action de « gestion » au sens de mise en œuvre pratique de principes et d'outils assurant un bon fonctionnement de l'organisation. Malgré un emploi souvent abusif et sans nuance, le verbe « manager » introduit au moins trois nuances essentielles qui permettent de le distinguer nettement du fait de « gérer ».

Implicitement, la notion de management fait référence à un contexte plutôt dynamique, en mouvement, qui oblige à des choix non déterminés à l'avance et non programmables, à prendre des initiatives en fonction des contextes, à réagir à des situations nouvelles, voire à les anticiper. Ce n'est pas un hasard si le terme est utilisé de plus en plus systématiquement depuis que l'environnement concurrentiel est considéré comme toujours plus complexe et turbulent : il est ainsi appliqué à toute une série de thèmes qui se caractérisent justement par l'incertitude, l'instabilité, le risque : management stratégique, management de projet, management de l'innovation, management interculturel, management des compétences, etc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[15] L. BOYER, N. EQUILBEY, Histoire du management, Edition d'Organisation, 1990.

A priori donc, la signification du verbe « manager » a pris ses distances avec l'acceptation courante du terme « gérer », ce dernier étant caractérisé par l'idée de routine, de stabilité, de mise en œuvre appropriée d'outils et de principes fondés sur une approche rationnelle de l'organisation.

De plus, la notion de « manager » valorise le rôle de la personne qui agit : les caractéristiques mêmes du manager sont au moins aussi importantes que la pertinence des techniques qu'il manipule. Certes, le bon manager sera bien celui qui saura utiliser de manière efficace, ses connaissances théoriques et les instruments pratiques qu'il a à sa disposition, mais les pratiques et les outils ne sont rien indépendamment de la personne qui les choisit, les met en œuvre de manière opportune, les modifie ou les transgresse le cas échéant.

Autrement dit, contrairement à une tendance récurrente dans la littérature de gestion, le management ne se réduit pas à un catalogue de théories et de bonnes pratiques. C'est aussi un ensemble de comportements, de savoir-faire, par définition peu normés et difficilement formalisables. C'est une compétence qui ne s'acquiert pas seulement par l'apprentissage classique, formation et expérience, elle résulte de caractéristiques intrinsèques des individus, innées pour certaines, et qui souvent n'apparaissent et ne sont validées que lorsque l'individu est en situation concrète de manager.

La notion de management, non seulement renvoie à la personne même de manager, mais elle fait référence implicitement aussi aux personnes managées. Certains auteurs proposent d'ailleurs de définir le management au sens strict comme la manière dont sont mises en œuvre les ressources humaines de l'organisation par son encadrement.

Depuis les années 1950, et les travaux d'auteurs comme Douglas M. Gregor, on sait que la conception que les dirigeants ont de la nature humaine, influence la façon dont réagissent les individus dans l'organisation, oriente le style de leadership des dirigeants. Il existe bien une relation dialectique entre les acteurs du management, responsables et subordonnés, et cette relation est au cœur des problématiques du management.

Manager, on le voit, suppose des connaissances théoriques, la maîtrise de divers principes et techniques relatifs au pilotage et à la gestion des organisations et suppose aussi des dispositions spécifiques des managers. Pour reprendre une expression convenue, le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

management est donc tout à la fois une science en raison des connaissances théoriques et des outils rationnels mobilisés, et un art car il fait appel à des dispositions personnelles et suppose intuition et créativité. La dimension humaine y est centrale. Dans le contexte actuel de mondialisation marqué par l'incertitude et la complexité, elle est même considérée comme la clé de voûte du management, plus importante que les savoirs et les techniques dans la réalisation de la performance des dirigeants : c'est pourquoi B. Ramanantsoa dira dans l'Art du management, les Echos, 16-09-2004 « l'autorité ne vient plus du savoir, mais de la personnalité, du charisme, de la capacité à faire adhérer les hommes à des idées, et surtout de la capacité à les faire travailler ensemble ».

En définitive, on retiendra que le management est la mise en œuvre d'un ensemble de principes et de pratiques formalisés ayant pour finalité de piloter une organisation, de coordonner ses activités, d'animer et faire coopérer les membres associés à son fonctionnement et de susciter chez ces derniers, par l'adhésion à des valeurs partagées, des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Cette définition a au moins le mérite de distinguer les grandes problématiques du management à savoir : piloter, coordonner, animer, susciter l'adhésion.

- Le management stratégique

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'organisation et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'organisation.

Les décisions stratégiques concernent :

- l'orientation à long terme de l'organisation
- le périmètre d'activités de l'organisation
- l'obtention d'un avantage concurrentiel
- la réponse aux évolutions de l'environnement
- l'exploitation des ressources et compétences de l'organisation
- la prise en compte des attentes des parties prenantes
- la création de valeurs au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable.
- Les décisions stratégiques présentent les caractéristiques suivantes :
- Elles sont complexes par nature

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Elles sont élaborées en situation d'incertitude
- Elles affectent les décisions opérationnelles
- Elles requièrent une approche globale
- Elles impliquent d'importants changements

Ces décisions uniques, non réversibles, non programmables car non prévisibles et complexes. C'est donc la direction qui prend ce type de décisions mais les conséquences de ces décisions concernent tous les acteurs de l'organisation.

Le management stratégique est décliné par un outil appelé cadre logique. C'est une méthode axée sur les résultats et il permet de confronter sur le papier, la cohérence entre les différents types de projets en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé.

Le cadre logique synthétise toutes les informations clés d'un projet : objectifs, résultats, activités, risques, programmations, ressources. La méthode cadre logique est la succession d'étapes qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

Le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes :

- quel est le but du projet ?
- quelles activités vont être menées pour atteindre ce but ?
- quelles sont les ressources nécessaires ?
- quels risques pourraient affecter la mise en œuvre du projet ?

Les caractéristiques du cadre logique :

- Il est souvent présenté sous la forme d'une matrice comprenant quatre colonnes et au moins trois lignes.
- C'est une méthode de planification des projets ciblée sur les objectifs
- Il sert de support de communication entre les parties prenantes : bénéficiaires, bailleurs de fonds, gestionnaires de projets.
- C'est aussi un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution[16].

<u>Les avantages du cadre logique</u>

Il permet :

- de définir les objectifs

[16] Michel MARQUESNAY, Management stratégique, Les Editions de l'ADREG, septembre 2004.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- de clarifier les liens logiques entre les différents résultats d'un projet /programme,
- d'identifier les indicateurs de réalisation de ces résultats et les moyens de vérification ;
- de reconnaître les conditions (hypothèses et risques) pouvant influencer l'atteinte des résultats attendus.

- Le management opérationnel

Le management opérationnel a deux fonctions principales :

- Mobiliser et allouer les ressources pour atteindre les objectifs fixés par le management stratégique,
- Coordonner l'action des différents membres de l'organisation.

Le management opérationnel agit dans trois domaines : l'organisationnel, le technique et l'humain.

L'horizon temporel de la décision opérationnelle est le court terme. Ce type de décision n'entraîne pas, à priori, de risque pour la survie de l'organisation. C'est une décision fréquente, peu complexe donc programmable. Une décision opérationnelle peut être prise par tout le personnel de l'organisation même si souvent le management opérationnel est confié au personnel d'encadrement.

En résumé, le management stratégique permet de guider l'organisation sur le long terme pour assurer son avenir. Le management opérationnel décline en plan d'action à court terme les objectifs fixés par le management stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. **Le Choix du modèle d'analyse**

L'étude de la mie en œuvre du projet, son impact sur les élèves nous permettra de montrer la place du projet d'établissement dans le management des collèges d'enseignement moyen.

L'accent sera mis sur l'élaboration du projet, sur sa pertinence, la communication utilisée et la motivation des acteurs.

La variable expliquée et les variables explicatives, nous aideront à voir si les objectifs fixés ont été atteints.

- La variable expliquée :

Il s'agit de la performance du projet d'établissement du CEM Diamaguène.

- Les variables explicatives :

Nous pensons que les variables les plus pertinentes sont :

- l'élaboration du projet d'établissement ;
- la pertinence ;
- la communication ;
- la motivation.

4.1. Présentation du modèle : les variables explicatives

Variables explicatives	Indicateurs
Elaboration	➢ Validation externe ➢ Participation ➢ Appropriation
Pertinence	➢ adéquation ➢ adhésion
Communication	➢ plan de communication
Motivation	➢ Conditions de travail

4.2. Variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs
Performance	➢ Efficacité
	➢ Efficience
	➢ Impact

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.3. Méthodologie de l'étude

Pour les données d'analyse, nous avons procédé à une recherche documentaire, à des entretiens et à des visites de terrain.

4.4. Documentation

En plus des notes de cours, nous avons consulté des publications portant sur le projet d'établissement et le management. Nous avons utilisé aussi les données du projet d'établissement du CEM Diamaguène.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.5. Entretiens

Nous nous sommes entretenus avec le Principal du CEM, avec 10 professeurs (dont 5 sont membres du comité de pilotage), des surveillants (5) et avec 24 élèves. Parmi les élèves, nous avons 10 élèves en 3^{e}, 8 élèves en 4^{e}, et 6 élèves en 5$^{e.}$ Les élèves de 6^{e} ne sont pas concernés car ils sont nouveaux et ne peuvent pas nous donner les renseignements escomptés.
Ces entretiens nous ont fourni beaucoup de renseignements sur le projet, surtout les entretiens avec les professeurs membres du comité de pilotage.
Notre séjour de neuf ans comme professeur au collège nous a facilité la collecte des informations. Toute la documentation liée au projet nous a été donnée et les personnes ciblées se sont portées volontiers à nos questions.
Nous avons utilisé le questionnaire-guide d'entretien se trouvant en annexe.

4.6. Visites de terrain

Concomitamment aux entretiens, nous avons effectué des visites au niveau du CEM pour constater le niveau de réalisation de certaines activités.

4.7. Traitement et analyse des données

Nous avons traité manuellement les données recueillies.
Ces données obtenues par analyse documentaire, par entretiens et par des observations sont analysées et présentées sous forme de pourcentage.

Ce pourcentage est obtenu en faisant le rapport entre le nombre de personnes ayant répondu par « oui » à la question posée et le nombre de personnes interrogées ; ensuite ce rapport est multiplié par 100.

CHAPITRE II : CONTEXTE DE L'ETUDE

1. Justification

Depuis le début de la 2ème phase du P.D.E.F. centrée sur l'amélioration de la qualité des apprentissages et l'accroissement des rendements internes, le Ministère de l'Education s'est inscrit dans un processus de généralisation de la démarche projet. Cela repose fortement sur l'élaboration et la mise en œuvre de projets au niveau des écoles et établissements scolaires.

A travers cette problématique de la gestion des écoles et des établissements, se perçoit la volonté du pouvoir organisateur d'améliorer la participation et l'implication des acteurs de la communauté éducative.

C'est dans ce cadre que le CEM Diamaguène s'est engagé dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'établissement. Cet outil de management est venu à son heure car lancé à un moment où le collège était confronté à certains dysfonctionnements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Présentation du projet d'établissement du CEM Diamaguène

2.1. Etat des lieux

2.1.1 Situation géographique

- **Site de l'établissement**

Le CEM Diamaguène est implanté dans une zone inondable. Chaque année, les autorités municipales interviennent pour évacuer les eaux de pluie.

Même s'il est vautré dans le quartier résidentiel de SICAP Mbao, il est à proximité du foirail, le plus grand marché de bestiaux de la banlieue de Dakar.

- **Situation de l'établissement**

Dépendant de l'IDE de Thiaroye, département de Pikine, le CEM de Diamaguène accueille des élèves venant d'horizons divers : Sicap Mbao, Fass Mbao, Boune, Keur Massar, Tivaouane Peul, Petit Mbao, Keur Mbaye Fall, Thiaroye, Diamaguène, Tivaouane-Diacksao, Grand Mbao, Lansar, Pikine, Yeumbeul, Rufisque

2.1.2 Spécificités de la population scolaire

- **Caractéristiques socio- démographiques des élèves et du milieu local**

A sa création, en 1985, la population scolaire du CEM, qui comptait deux salles de classe, était de 80 élèves. Il a aujourd'hui un effectif total de **2 625** élèves. Cette forte croissance est due au dynamisme démographique de la banlieue dakaroise dont la population, du fait de l'exode rural et du taux de natalité élevé (+ 3%[17]), connaît une augmentation vertigineuse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Caractéristiques socioculturelles des élèves et du milieu local**

Les élèves, issus d'ethnies diverses, vivent en harmonie. Cette différence produit une richesse culturelle magnifiée par des associations internes : le Gouvernement Scolaire, l'Association Sportive (AS), l'Amicale des personnels, les clubs, l'Association des Parents d'Elèves (APE).

En outre, il est à noter que la majeure partie des élèves ont des parents ou tuteurs évoluant dans l'informel et dans des professions subalternes des secteurs publics et privés. Cela pose des problèmes en termes de précarité et de pauvreté. En fait, la plupart des enfants issus de milieux aisés fréquentent les nombreux établissements scolaires privés de la zone.

Il faut noter toutefois que le département de Pikine est très dynamique sur le plan économique avec notamment sa zone franche industrielle, l'artisanat local et le commerce.

2.1.3 Spécificités de la région

La région de Dakar présente les spécificités suivantes [18]:

[17] Agence Nationale de la statistique et de la Démographie(ANSD)

[18] Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

- Elle compte quatre départements : Dakar, Pikine, Guédiawaye et Rufisque ; 6 communes et villes (Dakar, Pikine, Guédiawaye, Rufisque, Bargny et Sébikotane) ; 43 communes d'arrondissements, 2 communautés rurales (Yenne et Sangalkam) ;
- Elle abrite la capitale, les ministères et les institutions de la République ;
- 0,28% du territoire national (550 km^2)
- 25 % de la population du Sénégal
- concentre plus de 60 % de l'économie nationale
- Densité la plus élevée au Sénégal : 4459hab. /km^2
- Taux d'urbanisation le plus élevé
- Important flux migratoire (exode rural)
- Population essentiellement urbaine, mais aussi semi-urbaine (banlieue) et rurale
- 48,6 % de la population dakaroise vit au-dessous du seuil de pauvreté
- Le département de Pikine, où se trouve le CEM compte 834 246 hab., soit 34% de la population de la région de Dakar.

Ces indicateurs ont comme conséquences : la surpopulation, la pauvreté, la promiscuité, l'insalubrité, les maladies endémiques, la criminalité, l'insécurité, l'analphabétisme, les problèmes liés à la mobilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1.4. Partenariat

Types de partenaires	Spécificité des interventions
Commune d'arrondissement de Diamaguène-Sicap Mbao	• Lutte contre l'inondation du CEM après la saison des pluies : • dons de camions de sable pour remblayer la cour du CEM. • pompage des eaux
Association des Parents d'Elèves (APE)	• Sécurité du CEM : paiement du gardien • Construction : • Deux salles de classes (salle 8 & 9) • Logement du gardien

	• La salle de la bibliothèque • Mur de clôture séparant le CEM de l'élémentaire • Toilettes dans les locaux de l'administration • Un magasin • 7 Bancs en ciment de 3 m dans la cour de l'école • Agrandissement d'une salle de classe (salle 7) • Local d'EPS (magasin pour stocker le matériel d'EPS) • Carrelage du bâtiment administratif • Installation du réseau informatique • Réparation : • tables bancs
Plan International	Parrainage : • Dans le cadre du projet 1000 Filles • 66 Filles encadrées par des cours de renforcement

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

2.1.5. Ressources

Ressources	**Statistiques et état des ressources**	
Humaines	Effectif total : 2625 élèves Effectif garçons par niveau : • 6ème : 373 • 5ème : 345	Personnel de direction : 03 (1 principal, 2 surveillants généraux,) Personnel d'encadrement : **11** surveillants (**2** IPCE, **3** I 2/4 ; **1**I 1/3 ; **2**IAP 2; **1**IP1 ; **1**PCEM/PCE ; **1**I 2/3)

	• 4ème : 282 • 3ème : 181 • Total : 1181 Effectif filles par niveau : • 6ème : 493 • 5ème : 377 • 4ème : 366 • 3ème :208 • Total : 1444	Personnel enseignant : 52 (**12** PEM ; **17** PCEM ; **02** PES ; **11**PC ; **06** VAC ; **04** I) Infirmier : NON Assistant social : NON Animateur culturel : NON Bibliothécaire : NON Personnel de service : 02 (01 gardien, 01 informaticien)
Matérielles	Surface de l'établissement : 5100 m^2 Surface bâtie : 1483 m^2 Salles de classe : 17 Salles spécialisées : 0 Bibliothèque et CDI : OUI (équipement insuffisant) Salle informatique : OUI (Equipement : insuffisant) Salle des professeurs : OUI (Equipement : insuffisant) Laboratoires : NON	Mur de clôture : OUI. Terrain de sport : NON Equipement sportif : insuffisant Eau : OUI Electricité : OUI Téléphone : OUI Nombre de sanitaires : 12 (personnel : 03 ; Elèves : Garçons : 06. Filles : 03) Nombre d'ordinateurs : 33 Moyen audio : non Moyen vidéo : OUI (01 poste téléviseur)
Financières		Montant frais d'inscription : 14 540 000 Budget de fonctionnement : 1 600 000 Autres ressources : NEANT, car cette année, le CEM n'a pas reçu de dons.

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2 Diagnostic

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Environnement	***Accessibilité à l'établissement***	Accessible Une route goudronnée le relie à la nationale 1 qui se situe à moins de 500m	A cause de la journée continue (8h – 17h), la majorité des élèves est confrontée a des problèmes de restauration, de transport (332 élèves viennent d'assez loin : Rufisque, Malika, Yeumbeul, Keur Mbaye Fall, Keur Massar, Pikine, Thiaroye Gare et Tivaouane Peul).	*Difficiles conditions de séjour des élèves au C.E.M*
	Environnement immédiat	milieu calme, cour spacieuse, sécurisée par un mur de clôture	Zone inondable. Ecole peu ombragée. Peu de bancs en dur Toilettes insuffisantes et mal entretenues	

CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène.

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Elèves	***Fréquentation***		- Les effectifs augmentent d'année en année. Ils passent de 2286 élèves en 2008 à 2625 élèves en 2012, année du projet. Cela s'explique par le fait que le C.E.M polarise plusieurs communes d'arrondissement du département de Pikine (voir état des lieux) et à cause de l'accroissement démographique exponentiel de la banlieue dakaroise. - Nombre des salles physiques (17) inférieur à celui des classes pédagogiques(31). -Effectif moyen d'une classe pédagogique en 2012 : 85 élèves. (2625/31)	
	Résultats	faiblesse du taux	Le taux d'échec au BFEM reste	*Taux d'échec*

	scolaires	d'**exclusion** (2008/2009 :6,34% ; 2009/2010 :7,26% ; 2010/2011 : 4,65%), - baisse progressive du taux de **redoublement** (2008/2009 :15,22% ; 2009/2010 :12,43% ; 2010/2011 : 5,33%), - augmentation du taux de **promotion interne** sur trois ans (2008/2009 :78,43% ; 2009/2010 :80,30% ; 2010/2011 : 90,02%), -Augmentation du taux de réussite au **BFEM** (2008/2009 :34,96% ; 2009/2010 :31,54% ; 2010/2011 : 68%),	cependant élevé (2008/2009 : 65,04% 2009/2010 : 68,46% 2010/2011 : 32% : ce qui fait une moyenne de 55, 28%)	*au BFEM élevé (*55, 28%)
	Implication des élèves dans les prises de décision	Les élèves ont deux représentants au niveau du C.G.E. et 2 suppléants		

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Equipe Pédagogique	Qualification	○ **65%** de titulaires (2PES, 12PEM, 17PCEM) ○ **35%** de non titulaires : 11PC 6 vacataires, 4 instituteurs chargés de cours ○ Niveau académique DEA 1(EPS) Maîtrise 2(SVT, HG) Licence 12 (SVT 1, LM 3, Anglais 3, HG 4, Arabe 1) DUES 2 (MPC, SVT) DUEL **6 (**LM 5, ESP 1)	BAC 26 (math 5, PC 1, MPC 4, SVT 1, MSVT 2, LA 4, LHG 1, HG 2, ESP 1, ECO FAM 3, LM 1, Anglais 1) BFEM 3(EPS)	
	Performances Pédagogiques	Voir taux de réussite au BFEM en 2011 (68%), Faible taux d'exclusion	Voir taux d'échec des trois dernières.	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

			années *(moyenne de* 55, 28%). Taux de redoublement assez élevé (moyenne de 11% sur 3 ans)	
	Encadrement des Enseignants	Oui, par les Inspecteurs de Spécialité (I.S.) et les formateurs du Centre Régional de Formation des enseignants (ex CPI). Cellules pédagogiques fonctionnelles	Insuffisant : rareté des visites des I.S.	

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Matériel pédagogique et Didactique	***Manuels scolaires***	Existence de manuels pour presque chaque discipline Manuels suffisants en Maths, en PC, en Anglais.	manuels très insuffisants dans ces langues : arabe (manque de 50 manuels), espagnol (4ème 100, 3ème 100) manque d'œuvres intégrales et de dictionnaires de français, arabe, anglais, espagnol. Faiblesse du ratio manuels/élèves pour les disciplines suivantes : • Français. (6ème 535 manuels : 1livre /2él ; 5ème 345 m. 1livre/2él ; 4ème 98 m. 1livre/6él ; 3ème 141m. 1liv/3 • SVT (5ème 145m.: 1liv/5él; 4ème 130 m.: 1liv/3él). • HG (6ème 54 m. : 1liv/16 él ; 4ème 2m. : 1liv/324 él ; 3ème 67 : 1L/6él)	*Manuels, œuvres intégrales et dictionnaires insuffisants*
	Matériel didactique		Cartes de géographie, d'histoires insuffisantes. Matériel scientifique insuffisant Légère insuffisance des tables-bancs 542 tables-bancs pour 17 salles de classe Moyenne de 32 table-bancs / 1salle de classe soit 3 élèves. / t-b Norme à atteindre : 2 élèves/ t-b	

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène.

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Structures Organes Instances	**Mise en place des Structures**	➢ Conseil de Gestion fonctionnel ➢ Conseil de discipline fonctionnel ➢ Cellules pédagogiques fonctionnelles ➢ Gouvernement scolaire fonctionnel ➢ diversité des clubs (EVF, Espagnol Anglais) ➢ mobilisation des élèves pour des activités éducatives du Gouvernement scolaire et des clubs	➢ Absence de prise en charge des activités (réunions, séminaires, etc.) des cellules pédagogiques ➢ léthargie de quelques clubs de disciplines du fait du manque de disponibilité des professeurs ➢ Association Sportive non fonctionnelle	
	Régularité des réunions	➢ Conseil de Gestion d'Etablissement, (CGE) au moins une réunion par semestre ➢ Gouvernement scolaire et clubs, 2 à 3 réunions par mois	➢ Cellules pédagogiques : 1 réunion/2 mois	
	Programme d'activités	Oui. Programme d'activités annuelles élaboré en début d'année par chaque cellule, le Gouvernement scolaire, et chaque club	Non en ce qui concerne l'Association Sportive	
	Archives	Oui : Procès-verbal (PV), rapports, trophées …	Manque : photos, cassettes audio, films,	
	Mise en cohérence		Non. Le Gouvernement scolaire ne coordonne pas et ne finance pas les activités des différents clubs	

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Domaines	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Infrastructures et équipement	**Salles ordinaires**	- 17 salles de classes fonctionnelles	- Salles insuffisantes car 14 classes pédagogiques n'ont pas de salles. - Les 17 salles de classes ne sont pas électrifiées	
	Salles spécialisées	- **1salle informatique** spacieuse : 33 ordinateurs, 1 imprimante, - wifi fonctionnel Puissance internet (1024 méga) - 1 local servant de **bibliothèque**	- Salle informatique non carrelée, ni climatisée - Manque de tables et de chaises dans la salle informatique - inexistence de vidéoprojecteur, de caméra numérique et d'écran mural - Insuffisance du matériel informatique Une seule salle informatique est insuffisante, compte tenu des effectifs - Manque de bibliothécaire	Inexistence de vidéoprojecteur, de caméra numérique. Insuffisance du matériel informatique (ordinateurs) Manque de bibliothécaire
	Bloc administratif	- Fonctionnel et aéré	- Salle des surveillants exigüe - Salle des professeurs peu spacieuse par rapport au nombre de professeurs (52) et sous équipée	
	Blocs d'hygiène	- Ceux qui sont dans le bloc administratif sont fonctionnels	- Manque d'entretien des blocs pour élèves. - Blocs d'hygiène insuffisants : 9 pour **2625** élèves, 3 toilettes pour 65 personnel enseignant et administratif.	
	Clôture	- Mur en dur	- Mur peu élevé	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

	Equipement		- Problème de reprographie : toutes les trois photocopieuses sont détériorées - Manque de mobilier pour les surveillants	Inexistence de matériel de reprographie fonctionnel

Domaines	**Critères**	**Points forts**	**Points faibles**	**Priorités**
Ressources financières	**Crédits alloués**	1 600 000	Insuffisant compte tenu des effectifs (2625 élèves)	
	Ressources générées	14 540 000	Insuffisantes par rapport aux besoins croissants qui suivent l'évolution des effectifs	

	Critères	**Points forts**	**Points faibles**	**Priorités**
Domaine Partenariat	**Local**	Association des parents d'élèves dynamique Partenariat fécond avec l'APE		
	National	Plan International		
	Extérieur	NEANT		
	Forme	A.P.E. : sécurité, réparations et constructions - Plan International : Parrainage d'élèves		
	Impact	Positif pour la sécurité dans l'établissement Sur les enseignements/ap-prentissages		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Domaine	Critères	Points forts	Points faibles	Priorités
Institution	**MEN**	Affectation de professeurs en nombre suffisant Fourniture de matériel de sport		
	IA/IDEN et structures rattachées	Fourniture de manuels scolaires, suivi pédagogique des professeurs Des vacataires qui ont un bon niveau académique sont affectés au CEM (la plupart ont le DUEL/DUES)	Encadrement administratif insuffisant du chef d'établissement (séminaires, etc.) Rareté des visites des inspecteurs de spécialité et de vie scolaire Lenteur du traitement des dossiers administratifs en provenance du CEM	
	Collectivités locales	La commune d'arrondissement de Diamaguène Sicap Mbao (voir état des lieux) : appui dans la lutte contre les inondations	absence d'appui du conseil régional et de la mairie de ville,	

CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

2.3. TABLEAU RECAPITULATIF DU DIAGNOSTIC

Problèmes prioritaires	Objectifs spécifiques
Difficiles conditions de séjour des élèves dans le CEM	Remédier aux difficultés liées aux conditions de séjour des élèves au CEM
Des insuffisances dans les conditions d'enseignement/apprentissage : Manque de bibliothécaire, manque de manuels, d'œuvres intégrales, de dictionnaires ; manque de matériel de reprographie, informatique	Corriger les insuffisances notées dans les conditions d'enseignement/apprentissage
Taux d'échec élevé au BFEM	Faire baisser le taux d'échec au BFEM

Le diagnostic a mis en évidence beaucoup de dysfonctionnements qui ont amené la mise en œuvre d'un plan d'action décliné de la façon suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.4 Objectif général

Améliorer la qualité des enseignements-apprentissages au CEM de Diamaguène

Objectifs spécifiques

Objectif N° 1 : Remédier aux difficultés liées aux conditions de séjour des élèves au CEM		
Actions	**Indicateurs de réussite**	**Calendrier**
Action 1 : Création d'une cantine scolaire	• Subvention des frais de restauration à un taux d'au moins 50% • La cantine offre aux élèves au moins 700 repas/jour durant la pause (12h – 13h)	Nov. 2012 à juillet 2014
Action 2 : Plantation d'arbres et aménagement d'espaces verts	• 100 arbres ombellifères et ornementaux sont plantés dans la cour et le long du mur d'enceinte • 6 espaces verts sont installés devant les bâtiments 1 espace vert circulaire est installé au centre de la cour	Octobre 2012 à Juillet 2013

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

Objectif N° 2 : Corriger les insuffisances notées dans les conditions d'enseignement/apprentissage		
Actions	**Indicateurs de réussite**	**Calendrier**
Action 1 : formation d'un enseignant en bibliothéconomie	• Un enseignant est formé en bibliothéconomie par un spécialiste • Tout le fonds documentaire du Cem est inventorié, estampillé, enregistré et classé en ordre alphanumérique dans les rayonnages et autres meubles de rangement • Un fichier auteurs et matières est confectionné pour faciliter les prêts • La bibliothèque est rendue vivante grâce aux activités d'animation menées par le bibliothécaire • 100 élèves au moins fréquentent chaque jour la salle de lecture et empruntent des livres.	Septembre à octobre 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Action 2 : mise à la disposition des apprenants des manuels manquants, d'œuvres intégrales. et de dictionnaires	• Le déficit en manuels et œuvres intégrales est résorbé à 70%	Octobre 2012
Action 3 : dotation du CEM en matériel de reprographie	• 90% des cellules pédagogiques produisent régulièrement des documents et supports didactiques qu'elles distribuent aux élèves de tous les niveaux • L'harmonisation des progressions et pratiques de classe des enseignants de même discipline est ainsi facilitée.	Octobre 2012
Action 4 : équipement de la salle informatique	• 70% des élèves sont initiés aux TIC • 90% des professeurs qui en ont besoin sont formés à divers logiciels • 100 élèves au moins se documentent via internet chaque jour • Les cellules organisent des cours avec supports informatiques (ordinateurs, vidéo- projecteurs) chaque mois	Octobre 2012

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectif N° 3 : faire baisser le taux d'échec au BFEM		
Action	**Indicateurs de réussite**	**Calendrier**
Action 1 : Organisation de cours de remédiation au profit des élèves de 3ème ayant eu une moyenne inférieure ou égale 09/20 au 1er semestre	• 80 % des élèves ayant suivi les cours de remédiation ont une moyenne supérieure ou égale à 9.5/20 au second semestre et ont réussi au BFEM • Les résultats au BFEM ont progressé d'au moins 10% par rapport à l'année précédente	Mars à mai 2013/2014

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène.

2.5. Fiche de financement du projet d'établissement

Objectif/ Action	*Moyens nécessaires*		Moyens existants				Moyens demandés	
	Désignations	***Montants***	**Fonds propres**	**APE**	**Partenaires**	**Autres (à préciser)**	***Désignation***	***Montant***
1/1	Cantine scolaire	9 059 900F	3 000 000 F	600 000F			ustensiles de cuisine, deux réfrigérateurs GM, 2 congélateurs GM 3 tripodes à gaz, 4 bonbonnes à gaz butane de 38 kg,	5459900 F
1/2	Plantation d'arbres et aménagement d'espaces verts	**734 000F**	**100 000** F				matériel et intrants de	634 000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectif/ Action	*Moyens nécessaires*		Moyens existants				Moyens demandés	
	Désignations	***Montants***	**Fonds propres**	**APE**	**Partenaires**	**Autres (à préciser)**	***Désignation***	***Montant***
2/1	formation d'un enseignant en bibliothéconomie	350 000 F CFA	90 000 F CFA				2 rouleaux de padex, 2 chevalets à padex, 10 blocs notes GM, 10 stylos à bille bleu, 10 stylos à bille vert, 10 stylos à bille rouge, 2 boîtes de 10 marqueurs, 4 rouleaux de scotch GM, 10 rouleaux de scotch simple, 10 seaux de colle blanche PM, 4 pinceaux.	240 000 F CFA
2/2	mise à la disposition des apprenants des manuels manquants,	6750000 F CFA					manuels d'espagnol et d'arabe (4ème et 3ème), dictionnaires, œuvres au programme	6750000 F CFA
2/3	dotation du CEM en matériel de reprographie	1 0750 000 F CFA					2 imprimantes, 2 photocopieurs, 2 risographes	1 0750 000 F CFA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Objectif/ Action	*Moyens nécessaires*		Moyens existants				Moyens demandés	
	Désignations	***Montants***	**Fonds propres**	**APE**	**Partenaires**	**Autres (à préciser)**	***Désignation***	***Montant***
2/4	équipement de la salle informatique	7 860 000 F CFA					20 ordinateurs complets, 2 imprimantes, 2 vidéoprojecteurs, 2 caméras numériques	***7 860 000 F CFA***
3/1	Organisation de cours de remédiation au profit des élèves de 3ème ayant eu une moyenne inférieure ou égale 09/20 au 1er semestre	**3 400 000 F CFA**	600 000 F CFA				: 500 rames de papier, 16 cartons de craie blanche, 16 cartons de craie de couleurs, 20 cartouches d'encre photocopieur, 6 masters	2 800 000 F CFA
TOTAUX		38 903 900 F CFA	3790000 F CFA	600 000 F CFA				34493900 F CFA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Projet d'établissement du CEM Diamaguène

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE

Nous allons commencer par la variable expliquée qui est la performance du projet d'établissement.

1.1.La variable expliquée

Pour analyser cette variable, nous avons choisi les trois indicateurs suivants qui nous semblent être les plus pertinents : l'efficacité, l'efficience et l'impact.

- **Analyse de l'indicateur « IMPACT »**

Variable	Indicateur	Informations recherchées	Nombre de personnes interrogées	oui	non	pourcentage
Performance	Impact	Effets positifs induits par le projet d'établissement	40	38	2	95%
MOYENNE						**95%**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Seules deux personnes sur les 40 pensent que le projet n'a pas apporté des changements positifs.
- Par contre 38 personnes affirment que des changements significatifs et durables ont été apportés par le projet, soit une moyenne de 95%.
- Pour étayer leurs propos, ces personnes nous citent l'équipement de la salle informatique, l'achat d'œuvres de référence pour la bibliothèque, et la formation d'un bibliothécaire.

- **Analyse de l'indicateur « EFFICACITE »**

Elle traduit l'atteinte des objectifs.

C'est la correspondance entre prévisions et réalisations.

Donc, elle se définit par rapport à un objectif donné et détermine le niveau d'atteinte de cet objectif.

Objectifs spécifiques	**Actions**	**Exécution**			**Difficultés**
		Prévu	Réalisé	Taux de réalisation	
Objectif n° 1 : Remédier aux difficultés liées aux conditions de séjour des élèves au CEM	**Action 1 :** création d'une cantine scolaire	700 repas /jour	0	0%	Retrait du bailleur
	Action n°2 : plantation d'arbres et aménagement d'espaces verts	100 arbres	100	100%	
Objectif n°2 : Corriger les insuffisances notées dans les conditions d'enseignement /apprentissage	**Action n°1 :** formation d'un enseignant en bibliothéconomie	1	1	100%	
	Action n°2 : Mise à la disposition des élèves de manuels et d'ouvrages de référence	70% de résorption du déficit	70%	100%	
	Action n°3 : Dotation du CEM en matériel de reprographie	2	2	100%	
	Action n° 4 : Equipement de la salle informatique	20 PC	20PC	100%	
Objectif n° 3 : Faire baisser le taux d'échec au BFEM	**Action n°1 :** Organisation de cours de remédiation au profit des élèves de 3^{e} n'ayant pas la moyenne au 1^{e} semestre	10% de baisse taux échec BFEM	8%	80%	
MOYENNE					**83%**

CESAG-BIBLIOTHEQUE

- Avec une moyenne de 83%, les objectifs du projet d'établissement sont largement atteints. Le seul qui n'a pas été réalisé du fait du bailleur est la création de la cantine. Cela n'enlève en rien à l'efficacité du projet.

- **Analyse de l'indicateur « EFFICIENCE »**

Cet indicateur traduit le rapport entre les résultats et les moyens utilisés.

Objectif /Action	Désignation	Prévu (en F CFA)	Réalisé (F CFA)	Taux d'exécution	Observations
1/1	Création d'une cantine scolaire	5459900F	0F	0%	Action non réalisée faute de financement
1/2	Plantation d'arbres et aménagement d'espaces verts	634000F	634000F	100%	
2/1	Formation d'un enseignant en bibliothéconomie	240000F	240000F	100%	
2/2	Mise à la disposition des élèves de manuels et d'ouvrages de référence	6750000F	6750000F	100%	
2/3	Dotation du CEM matériel de reprographie	10750000F	10750000F	100%	
2/4	Equipement de la salle informatique	7860000F	7860000F	100%	
3/1	Organisation de cours de remédiation au profit des élèves de 3e	2800000F	2800000F	100%	
TOTAL		34493900F	28974000F	84%	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Avec une moyenne de 84%, on peut dire que le projet est efficient .Il y a eu un bon rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre.

1.2. **Les variables explicatives** : nous avons choisi quatre variables que sont : l'élaboration, la pertinence, la communication et la motivation.

➢ L'ELABORATION

Pour apprécier cette variable nous avons trois indicateurs que sont l'agrément, la participation et l'appropriation.

Variable	Indicateurs	Informations recherchées	Nombre de personnes interrogées	oui	non	Pourcentage satisfaction
Elaboration	Agrément	Validation par les autorités académiques	40	40	0	100%
	Participation	Implication des acteurs du CEM	40	40	0	100%
	Appropriation	Validation interne du projet	40	30	10	75%
MOYENNE						92%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Analyse des indicateurs de la variable ELABORATION.

- L'agrément (100%) : le projet a reçu l'agrément des autorités académiques.

Cela montre que le projet a respecté les éléments constitutifs avec notamment un état des lieux, un diagnostic des problèmes du CE M, une cohérence des objectifs et des fiches actions.

- La Participation (100%) : Ce résultat montre que tous les acteurs du CEM (principal, surveillants, professeurs, élèves et parents d'élèves) ont tous été impliqués dans la l'élaboration du projet.

Cela montre tout l'avantage et la place du projet d'établissement comme outil de management.

-L'Appropriation (75%) : malgré quelques réticences, le projet d'établissement a été validé à l'interne à 75%.

Le résultat étant au- dessus de la moyenne, on peut dire que la majorité des acteurs a un intérêt certain pour le projet.

- **LA PERTINENCE**

Elle a comme indicateurs la concordance et la coordination.

Variable	Indicateurs	Informations recherchées	Nombre de personnes interrogées	oui	non	Pourcentage satisfaction
Pertinence	Adéquation	Si les objectifs répondent aux besoins des élèves	24 élèves	24	0	100%
	Adhésion	Ya-t-il eu une collaboration entre les différents segments du collège ?	40	35	5	86%
MOYENNE						**93%**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Analyse des indicateurs de la variable « PERTINENCE »

- L'adéquation :

Tous les élèves interrogés affirment que les objectifs déclinés dans le projet d'établissement répondent à leurs préoccupations.

-l'adhésion :

Selon 86% des personnes interrogées, avant et pendant la mise en œuvre du projet il y a eu une concertation et une collaboration entre la direction du collège, les professeurs, les élèves et les parents.

La moyenne de 93% atteste de la pertinence du projet d'établissement

- **LA COMMUNICATION** :

Son indicateur est le plan d'action.

Variable	Indicateur	Information recherchées	Nombre de personnes interrogées	Oui	Non	Pourcentage satisfaction
Communication	Plan de communication	Organisation de campagne d'information sur le projet	40	20	20	50%
MOYENNE						**50%**

Analyse de l'indicateur de la variable « COMMUNICATION »

La sensibilisation : Le niveau de la communication est moyen avec un taux de 50%.

Si au niveau du personnel et des enseignants l'information est bien passée, tel n'est pas le cas en ce qui concerne les élèves.

- **LA MOTIVATION**

Elle a comme indicateur les conditions de travail

Variable	Indicateur	Informations recherchées	Nombre de personnes interrogées	oui	nom	Pourcentage de satisfaction
Motivation	Conditions de travail	Disponibilité du matériel pédagogique. Surcharge au travail. Effectifs par classe	10 professeurs	6	4	60%
MOYENNE						60%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Analyse de l'indicateur conditions de travail

- Pour ce qui est de la disponibilité du matériel pédagogique et de la surcharge au travail, les enseignants sont satisfaits dans l'ensemble. Beaucoup d'efforts ont été faits dans la fourniture de manuels dans les matières fondamentales ; la photocopieuse facilite l'élaboration de fascicules par les cellules pédagogiques.

- Il y a suffisamment de professeurs, ce qui fait que la charge au travail est supportable pour les professeurs.

- En ce qui concerne les effectifs par classe, aucune satisfaction n'a été notée. Les professeurs déplorent les effectifs pléthoriques. C'est ce dernier volet qui a fait baisser la moyenne de la variable (60%).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3. Synthèse des résultats des variables étudiées

Variable	Indicateur	Information recherchée	Nombre de personnes interrogées	Oui	Non	Pourcentage de satisfaction
Performance	Impact	Effets positifs induits par le projet	40	38	2	95%
	Efficacité	Atteinte des objectifs	40	33	7	83%
	Efficience	Utilisation optimale des ressources	40	34	6	84%

Elaboration	Agrément	Validation par l'IA	40	40	0	100%
	Participation	Implication des acteurs du CEM	40	40	0	100%
	Appropriation	Validation interne	40	30	10	92%
Pertinence	Adéquation	Est-ce que les objectifs répondent aux besoins des élèves ?	24	24	0	100%
	Adhésion	Ya-t-il eu collaboration de tous les segments du collège ?	40	35	5	86%

Communication	Plan de communication	Organisation d'une campagne d'informations	40	20	20	50%
Motivation	Conditions de travail	Disponibilité du matériel pédagogique, surcharge au travail, effectif par classe	10	6	4	60%
MOYENNE GENERALE						**85%**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Après analyse des indicateurs des différentes variables, il nous semble important de formuler des suggestions et des recommandations surtout pour les points faibles de cet ambitieux projet d'établissement.

- **L'efficience** :

Pour une meilleure efficience du projet, le comité de pilotage doit travailler davantage sur la mobilisation des ressources nécessaires.

Ces ressources peuvent être mobilisées par le truchement :

- de l'administration locale et centrale ;
- d'un philanthrope ;
- des entreprises installées dans la zone, dans le cadre de leur politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ;
- des ONG comme Plan International qui œuvre beaucoup dans le domaine de l'éducation ;

La mobilisation de tous ces partenaires pourrait aider à la création de la cantine scolaire qui serait un ouf de soulagement pour les nombreux élèves qui peinent à se restaurer pendant les pauses.

- **La communication** :

La communication interne et externe constitue un levier important dans le pilotage d'un projet d'établissement et même dans la gestion d'un établissement tout court.

Le CEM doit développer une bonne politique et des stratégies de communication visant à cultiver entre autres, des valeurs telles que la citoyenneté, le sens de l'intérêt général, de l'équité, la transparence et le professionnalisme.

Elle permettra de renforcer l'appropriation de l'école par la communauté, les collectivités et tous les partenaires de l'éducation ; à cet effet, il faudra renforcer la capacité pour produire, partager et diffuser l'information tant au niveau central qu'au niveau déconcentré, par la mise en place d'un système d'informations et de la communication. Elle facilitera ainsi les flux d'informations entre tous les niveaux de responsabilité et entre tous les acteurs.

OFSAD BIBLIOTHEQUE

- **La durée du projet**

Nous suggérons au comité de pilotage de tabler sur une période de 3 à 5 ans pour le prochain projet. Une durée de deux ans nous semble très courte pour mener à bien un tel projet.

- **Création d'un CESC** :

Nous proposons également au CEM la création d'un comité d'éducation à la santé et à la citoyenneté (CESC) qui sera une instance de réflexion, d'observation et de veille qui assure la cohérence des actions centrées sur l'apprentissage de la vie en société et la construction d'attitudes et comportements responsables vis-à-vis des autres et de l'environnement. Entrent dans ses attributions :

- L'éducation à la citoyenneté ,

- Le plan de prévention de la violence qui sévit de plus en plus au CEM,

- L'éducation à la santé et à la sexualité,

- La prévention des comportements à risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Stratégie de pilotage du genre** :

Le collège devra mettre en place une stratégie pour le renforcement, le maintien et la réussite des filles en plus des actions déjà menées par Plan International. Pour cela, il faudrait :

- Organiser des campagnes de sensibilisation contre les mariages et les grossesses précoces.

- Mettre en place des mesures incitatives en faveur des filles comme la dotation en uniformes, en kits scolaires, l'octroi de bourses ou aides, des récompenses méritantes.

- **Pour les manuels scolaires** :

- Renforcer les moyens des cellules pédagogiques pour la confection de fascicules ;

- Créer un fonds pour le financement des manuels avec l'aide des mécènes ;

- Nouer des partenariats avec les collectivités locales.

- **Plan de suivi-évaluation** :

Il serait souhaitable et même nécessaire que le comité de pilotage mette en place un plan de suivi-évaluation. Il permettrait d'améliorer l'efficacité du projet, d'aider le CEM à retirer des activés passées et en cours des renseignements utiles qui peuvent servir de base par la suite à affiner, réorienter et planifier les projets futurs.

En l'absence de suivi-évaluation, il serait impossible de déterminer si les activés sont allées dans le bon sens, si des progrès et des succès ont été enregistrés pas plus que sur la manière dont le projet d'établissement futur pourrait être amélioré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Notre étude vise à aider à déconcentrer et à décentraliser le management du système éducatif en général et celui des Collèges d'Enseignement Moyen (CEM) en particulier qui tarde à s'accélérer faute d'une approche plus structurée et mieux encadrée.

Nous pensons que la déconcentration et la décentralisation du management du secteur doivent demeurer des options fortes qu'il faut renforcer, pour donner une plus grande marge d'initiative et de responsabilité aux structures déconcentrées et aux collectivités locales et d'avantage d'autonomie aux établissements, tout en préservant le caractère national de l'éducation qui constitue l'un des fondements du pacte républicain.

En plus, elles peuvent aider à offrir un service de proximité adapté aux besoins, répondant à la demande et permettant la prise en charge des exclus du système.

La déconcentration et la décentralisation permettent également la mobilisation des acteurs au niveau local, notamment le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement pour une meilleure participation à la planification, au financement, à la mise en œuvre et à la revue des politiques locales d'éducation dans le cadre d'un dialogue pluriel, favorisant le développement d'un environnement propice aux initiatives citoyennes et communautaires.

Dans ce cadre, en plus des stratégies spécifiques à chaque sous-secteur, le gouvernement devra :

- Définir et mettre en œuvre, conformément à l'option de territorialisation des politiques publiques, une stratégie de déconcentration, incluant la réorganisation effective des inspections d'académie et des inspections de l'éducation dans le cadre des textes portant création et fonctionnement de ces structures, révisées pour les rendre plus performantes.
- Renforcer le leadership des collectivités locales et des communautés, dans le cadre des processus de programmation, d'exécution et d'évaluation des programmations et projets d'éducation et de formation.
- Assurer une bonne évaluation des fonds transférés en vue de la définition de nouveaux critères de dotation et d'utilisation efficiente des ressources allouées ; et développer de nouvelles stratégies de financement additionnel pour une prise en charge correcte des compétences transférées ;
- Renforcer le rôle et la responsabilité des communautés et collectivités dans la gestion des écoles et établissements d'enseignement.

Avec l'analyse de la performance du Projet d'établissement du CEM Diamaguène, son élaboration et sa pertinence, nous avons pu voir la place de choix qu'il occupe dans le management des collèges.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

En effet, le projet d'établissement a permis de faire un diagnostic clair des problèmes du collège et de trouver les solutions idoines avec la participation et l'implication de tous les acteurs de l'école.

Sans risque de nous tromper, nous pouvons affirmer qu'un management basé sur le projet d'établissement permet non seulement au secteur de l'éducation d'atteindre ses objectifs, mais mieux, il est un moyen certain de réconcilier les populations avec leur école.

L'enjeu est de faire des collèges un milieu ouvert où le management repose sur les conseils de gestion, les associations de parents d'élèves, les enseignants, les élus locaux, la société civile et les élèves. L'enjeu c'est également se donner pour défi de corriger à partir de stratégies plus appropriées, l'ensemble des dysfonctionnements constatés.

L'espoir de voir cet enjeu se réaliser est permis avec le nouveau Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET). Ce programme a comme objectif principal, non seulement d'accompagner le système éducatif dans son inévitable obligation de s'adapter à un contexte changeant, mais aussi de promouvoir la bonne gouvernance à travers le développement de la transparence, la reddition des comptes, l'inclusion des parties prenantes ainsi que l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Ce paradigme de gestion s'appuie sur des outils tels que les cadres logiques, les cadres de mesures de rendement, les contrats de performance, élaborés et partagés.

L'avantage de la GAR, est qu'elle est soutenue aussi par un processus de systématisation des opérations de contrôle et d'audit au niveau déconcentré. A cet égard, les opérations d'audit et de contrôle de la gestion financière par le contrôle régional des finances, la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) et l'Inspection interne doivent être renforcées.

Mais en plus de la GAR, il faut mettre en place une stratégie d'amélioration de l'efficacité de la gestion des ressources investies dans l'éducation. Cette stratégie demande :

- Le renforcement des capacités des personnels intervenants dans la gestion budgétaire, financière et comptable, en GAR.
- L'augmentation de la capacité d'absorption des crédits d'investissement particulièrement au niveau des constructions et de l'acquisition des manuels.
- La formation en passation des marchés des agents au niveau central et déconcentré.
- La création prochaine du corps des administrateurs scolaires aidera certainement à la bonne gouvernance des écoles, gage d'un système éducatif performant et répondant au slogan de gestion vertueuse cher au gouvernement du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRPHIE

I- OUVRAGES

1. Jean Jacques NERE, Le Management de projet, Que sais-je ?, PUF 2006, 128 pages.

2. Jean René LOUBAT, Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, Paris, Dunod, 2005, 416 pages.

3. L. BOYER, N.EQUILBEY, Histoire du management, Editions d'Organisation, 1990.

4. Michel MARCHESNAY, Management stratégique, Les éditions de l'ADREG, septembre 2004, 284 pages.

5. Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, Bureau d'Evaluation du Programme des Nation Unies pour le Développement (PNUD), 2002, 138 pages.

II-ARTICLES

1. Guide de management des collèges et lycées, DEMSG, septembre 2012, 225 pages.

2. Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation, janvier 2013, 17 pages.

3. Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET), Secteur Education Formation 2013-2025, Février 2013, 337 pages.

III-SUPPORTS DE COURS

1. Manager les organisations : les concepts, les problématiques, les acteurs du management et de la gouvernance, Série 1, Dr. Serge SIMEN, (Professeur Associé au CESAG).

2. Cours de management de projets, LPGEO3, CESAG 2013, A. Aziz KANE (Professeur au CESAG)

III-WEBOGRAPHIE

1. http://igen. Education. sn/pdf

2. www.anesma.sante.gouv.fr

3. www.education.gouv.fr

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1

CRITERES D'AGREMENT DU PROJET D'ETABLISSEMENT

N°	Critères	Indicateurs	Appréciation	
			OUI	NON
1	Le document est bien présenté	• Il est saisi à l'ordinateur et transmis en dix (10) exemplaires par voie hiérarchique. • Les étapes du processus d'élaboration sont respectées • Le vocabulaire du PE est maîtrisé		
2	Le contexte est bien décrit	• Les orientations nationales et académiques sont respectées • L'état des lieux est conforme à la réalité • Le diagnostic fait ressortir les avancées et les dysfonctionnements		
3	La démarche est cohérente	• Les PV de réunions et feuilles de présences indiquent une démarche participative • Le document projet est validé à l'interne par le CGE (PV de validation joint). • Il existe une logique (congruence) entre le diagnostic, les axes prioritaires, les objectifs, les actions planifiées et le dispositif d'évaluation		
4	Les conditions de faisabilité sont bien définies	• Les actions sont réalistes • Le budget prévisionnel est réaliste • Les acteurs et leur rôle sont clairement identifiés • Les moyens sont à la portée de la communauté éducative • Le calendrier d'exécution est bien précisé		
5	Le PE présente des axes de pérennisation	• Des activités de consolidation et de reconduction sont prévues. • Des perspectives de pérennisation sont envisagées.		

Le PE est agréé si la réponse est Oui à chaque critère. Toutefois, les propositions de reformulation sont laissées à l'appréciation du Comité Académique d'Agrément et de Conseil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2

DOCUMENTS D'ACCOMPAGNEMENT

Intitulé du document	Nombre d'exemplaires
Un exemple d'état des lieux	1
La page de garde	1
La fiche présentant l'environnement externe	1
La fiche d'inventaire des ressources	1
La fiche diagnostic	1
La fiche des problèmes	1
La fiche des problèmes prioritaires	1
La fiche de planification générale	1
Les fiches actions	1
La fiche récapitulative du financement	1
La fiche d'évaluation interne	1
Un exemple de lettre de transmission	1
Un exemple de requête de financement	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3

Plan du manuel de procédures des Projets d'Établissement

I. LE CADRE GENERAL
1.1 LE CONTEXTE
1.2 LE MANUEL DE PROCEDURES
1.2.1 Les objectifs
1.2.2 La genèse de l'élaboration
1.2.3 Le contenu
II. LES ORGANES
2.1 LE CONSEIL DE GESTION (CGE)
2.2 LE COMITE DE PILOTAGE
2.3 LES CONTROLEURS INTERNES
2.4 LE COMITE ACADEMIQUE D'AGREMENT ET DE CONSEIL (CAAC)
2.5 LE GROUPE D'OBSERVATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT (GOPE)
III. L'ELABORATION, L'ADOPTION ET LA TRANSMISSION DU PE
3.1 L'ELABORATION DU PE
3.2 L'ADOPTION DU PE
3.3 LA CONSTITUTION DU DOCUMENT DE PE
3.4 LA TRANSMISSION DU DOCUMENT DE PE
3.5 LE SOUS PROJET INTER-ETABLISSEMENT
IV. LA VALIDATION DU PE PAR LE CAAC
4.1 LES CRITERES DE VALIDATION DU PE
4.2 LE PROCESSUS DE VALIDATION DU PE
4.3 LA REFORMULATION DU PE
V. LE FINANCEMENT DU PE
5.1 LES GENERALITES
5.2 L'APPORT DE L'ETABLISSEMENT
5.3 LA SUBVENTION
5.4 LES AUTRES CONTRIBUTIONS
5.5 LES DEPENSES ELIGIBLES
VI. LA GESTION MATERIELLE DU PE
6.1 LES ACQUISITIONS
6.2 LA GESTION DES STOCKS
VII. LA GESTION FINANCIERE DU PE
7.1 LES OPERATIONS DE BANQUE
7.2 LES OPERATIONS DE CAISSE
7.3 LA TENUE DE LA COMPTABILITÉ DES FONDS
VIII. LE RAPPORTAGE
8.1 AU NIVEAU DU CGE
8.2 AU NIVEAU DE L'IA
IX. LE CONTROLE
9.1 LE CONTRÔLE INTERNE
9.2 LE CONTRÔLE EXTERNE
X. LA CLOTURE FINANCIERE DU PE
XI. LE SUIVI-EVALUATION
10.1 LES GENERALITES
10.2 LE SUIVI EVALUATION DU PE

UCAD BIBLIOTHEQUE

Annexe 4

Canevas d'élaboration du projet d'établissement

No	Domaines d'appréciation	Attentes
1	Présentation	- Respect des éléments constitutifs
2	Introduction	- Eléments du contexte et justificatif : orientation nationale et académique - L'expérience de l'établissement en PE
3	**E**tat des lieux	- Fiche décrivant correctement l'environnement externe de l'établissement - Fiche d'inventaire des ressources de l'établissement : humaines, matérielles, financières
4	Diagnostic	- Identification et analyse des avancées et des dysfonctionnements - Définition des axes prioritaires
5	Objectifs	- Formulation cohérente des solutions aux problèmes identifiés - Existence de la fiche récapitulative des objectifs /actions - Pertinence des objectifs
6	fiche /action	- Respect du cadre logique - Actions réalistes et pertinentes - Maitrise du vocabulaire du cadre logique
7	**D**ispositif suivi-évaluation	- Existence des pièces annexées - Acteurs et supports bien identifiés - Existence d'un plan de suivi-évaluation interne avec des indicateurs quantifiables
8	Dispositif de pérennisation	- Prévision des activités de consolidation et de reconduction - Perspectives de pérennisation envisagée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5

Questionnaire- guide d'entretien

1) Avez-vous participé à l'élaboration du Projet d'établissement ?

2) Y a-t-il eu une large campagne de sensibilisation sur le projet ?

3) Des réunions sur le projet ont-elles étaient organisées ?

4) Est-ce que les objectifs du projet correspondent à vos attentes ?

5) Etes-vous satisfaits de vos conditions de travail ?

6) Avez-vous disposé de ressources financières suffisantes ?

7) Est-ce que le projet d'établissement a permis d'augmenter le taux de réussite au B.F.E.M ?

8) Le projet a-t-il apporté des changements positifs notables ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERS

Titres	Pages
Dédicace …….	I
Remerciements …….	II
Sommaire ……..	III
Sigles et abréviations ….....	IV
Introduction ……	1
9. Objet de l'étude ……..	4
10. Problématique ……	4
11. Hypothèse de travail ……	5
12. Questions de recherche ……	5
13. Objectifs de l'étude …….	5
14. Intérêt de l'étude ……	5
15. Délimitation du champ de l'étude …….	6
16. Annonce du plan ……	6
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL, THEORIQUE ET CONTEXTE	6
Chapitre I : Concepts et Théories ……	7
1. concepts : ……	7
2. Théories sur le projet …….	9
2.1. Le Projet ……	9
2.2. Les Caractéristiques d'un projet ……	10
2.3. La typologie des projets ……	10
2.4. Les dimensions du projet ……..	11
2.5. Le cycle de vie du projet ……	12
2.6. Le projet d'établissement……	14
3. Les composantes du management ……	16
4. Le Choix du modèle d'analyse…….	20
4.1. Présentation du modèle : les variables explicatives ……	21
4.2. Variable expliquée ……	21
4.3. Méthodologie de l'étude ……	22
4.4. Documentation ……	22
4.5. Entretiens ……	22
4.6. Visites de terrain ……	22
4.7. Traitement et analyse des données ……	22

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Contexte de l'étude ……..….. 23
3. Justification ……..…. 23
4. Présentation du projet d'établissement du CEM Diamaguène ……. 23
4.1. Etat des lieux ……...…. 23
2.1.1 Situation géographique …… ….… 23
2.1.2 Spécificités de la population scolaire …… 24
2.1.3 Spécificités de la région ……..…… 24
2.1.4. Partenariat……..…… 25
2.1.5. Ressources ……..…….. 26
2.2 Diagnostic ……..…….. 28
2.3. Tableau récapitulatif du diagnostic ……..….. 35
2-4 Objectif général …… 36
2.5. Fiche de financement du projet d'établissement ……..... 38
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS. ……..…… 41
Chapitre 1 : Présentation et analyse ……...… 41
1.1. La variable expliquée ……..… 41
1.2. Les variables explicatives ……...… … 43
1.3. Synthèse des résultats des variables étudiées ……...……. 47
Chapitre II : Recommandations ……..…… 49
1 .L'efficience …… 49
2 .La communication ……..…… 49
Conclusion …… 52
Bibliographie…….. 54
Annexe ...……..... V
Table des matières …… X

CESAG - BIBLIOTHEQUE