



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG – EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA en
ADMINISTRATION ET GESTION**

**Promotion 12
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**L'ANALYSE DES MODALITES DE DOTATION
EN RESSOURCES HUMAINES DES STRUCTURES
DECONCENTREES DE L'EDUCATION :
Le Cas de l'Inspection de l'Education et de la
Formation de Matam - Sénégal**

Présenté par :

Amadou Alhousseynou SARR

Dirigé par :

M. Jean Martin COLY,
Directeur des Etudes de l'IMES,
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2015

Dédicaces

A la mémoire de mon père, feu Alhousseynou Mamadel SARR, que la terre lui soit légère, et que Dieu l'accueille dans son paradis.

A ma mère Aïssata Yéro SARR pour tous les sacrifices qu'elle a consentis en accompagnant tous mes pas. Que Dieu lui accorde une longue vie, une santé de fer.

A ma petite famille, pour le soutien constant, je manifeste toute ma reconnaissance.

A mon grand frère Mamadou Alhousseynou SARR et sa famille, j'exprime toute ma gratitude pour le soutien affectif, moral et spirituel.

Aux amis de tous les jours, je présente tous mes remerciements

A toutes et à tous, Qu'Allah vous bénisse et vous comble de bonheur.

CFRAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je voudrais, en ces moments rares et qui sont sincères, adresser mes remerciements à mes parents qui m'ont tout apporté, en me donnant d'abord la vie, mais aussi, en veillant toujours sur moi. Je vous remercie pour tant de bonheur et pour tous les efforts consentis pour mon éducation.

A mes frères et sœurs, je vous remercie pour votre amour et votre soutien dans les moments de ma vie. Vous êtes pour moi le signe vivant de l'amour fraternel. Je vous aime beaucoup et que Dieu veille sur vous et sur vos familles.

A ma petite famille pour le soutien moral qu'elle m'a apporté, pour la patience dont elle a fait montre pendant la durée de ma formation, je réserve des remerciements exceptionnels.

A l'Inspecteur d'Académie Alassane Niane, à l'Inspecteur de l'Education et de la Formation Mamadou Lamine Ly, je présente mes sincères remerciements pour m'avoir facilité les conditions de travail.

A mes collègues Inspecteurs de l'Enseignement, au personnel de l'IEF de Matam, j'adresse mes remerciements pour leur soutien.

Au Bureau Organisation et Méthode, je présente mes remerciements pour m'avoir accordé le financement de la formation.

A Monsieur Adama SENE, Chef du Département Grande Ecole du CESAG, je présente infiniment mes remerciements pour le soutien, les conseils, l'encadrement, la disponibilité.

A mon formateur, encadreur, Monsieur Jean Martin Coly, Directeur des Etudes de l'IMES, Enseignant associé au CESAG, je réserve une mention spéciale pour son encadrement et ses précieux conseils.

Au CESAG, à travers le personnel administratif, les formateurs, je présente mes remerciements.

A toute la famille MBA/AG de la promotion 2013-2014, j'exprime ma profonde gratitude pour avoir partagé les moments de bonheur mais aussi les moments de douleur.

Listes des sigles et abréviations

CAIEE :	Certificat d'Aptitude à l'Inspectorat de l'Enseignement Elémentaire
CAP :	Certificat d'Aptitude Pédagogique
CDD :	Comité Départemental de Développement
CEAP :	Certificat Elémentaire d'Aptitude Pédagogique
CEM :	Collèges d'Enseignement Moyen
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLD :	Comité Local de Développement
CNREF :	Commission nationale de la Réforme de l'Education et de la Formation
CRD :	Comité Régional de Développement
CRFPE :	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education
CTP :	Case des Tout Petits
CV :	Curriculum Vitae
DG :	Direction Générale
DIPE :	Développement Intégré de la Petite Enfance
DPES :	Document de Politique Economique et Sociale
DRH :	Direction des Ressources Humaines
ECB :	Ecole Communautaire de Base
EGEF :	Etats généraux de l'éducation et de la formation
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IA :	Inspection d'Académie
IDEE :	Inspection Départementale de l'Enseignement Elémentaire
IDEN :	Inspection Départementale de l'Education Nationale
IE :	Inspection de l'Enseignement
IEF :	Inspecteur de l'Education et de la Formation
IEMS :	Inspecteur de l'Enseignement Moyen et Secondaire
IEP :	Inspection de l'Enseignement Primaire
IREE :	Inspection Régionale de l'Enseignement Elémentaires
LO :	Loi d'Orientation
LPG :	Lettre de Politique Générale
MEN :	Ministère de l'Education Nationale

NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OST :	Organisation Scientifique du Travail
PAQUET-EF :	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence pour le secteur de l'Éducation et de la Formation
PDDE :	Plan Département de Développement de l'Éducation
PDEF :	Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation
PDRH :	Programme de Développement des Ressources Humaines
PLDE :	Plan Local de Développement de l'Éducation
PRDE :	Plan Régional de Développement de l'Éducation
PTA :	Plan de Travail Annuel
RH :	Ressources Humaines
RSE :	Responsabilité Sociale de l'Entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Listes des tableaux et figures

➤ Liste de tableaux

Tableau 1 : Détermination des postes.....	36
Tableau 2 : Répartition de la population du département de Matam	54
Tableau 3 : Présentation du taux d'accroissement de la population.....	54

➤ Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de l'Inspection de l'Education et de la Formation.....	59
Figure 2 : Les compétences requises en savoir	65
Figure 3 : Les compétences requises en savoir-faire.....	65
Figure 4 : Les compétences requises en savoir-être	67
Figure 5 : Les compétences requises globalement par poste de travail.....	68
Figure 6 : Présentation de la taille des compétences dans l'IEF de Matam	74

Sommaire

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE	8
Chapitre 1 : FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES : FACTEURS D'EVOLUTION ET PRATIQUES.....	9
1.1 Fonctions ressources humaines.....	9
1.2 Facteurs d'évolution.....	13
1.3 La gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	18
Chapitre 2: PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES STRUCTURES DECONCENTREES DE L'EDUCATION.....	23
2.1 Contexte et justification de la déconcentration de l'éducation.....	23
2.2 Diagnostic et stratégies de la gestion déconcentrée de l'éducation.....	27
Chapitre 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIQUE.....	52
3.1 Présentation du cadre d'étude	52
3.2 Approche méthodologique	60
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	62
Chapitre 1 : DESCRIPTION DES POSTES, DES COMPETENCES ET DES MODALITES DE DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES	63
1.1. Présentation des résultats	63
1.2. Le point sur les agents évalués.....	69
1.3. La situation des postes vacants.....	69
Chapitre2 : ANALYSE DES POSTES ET DES MODALITES EN FORCE ET FABLESSE	71
Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS POUR UN REAJUSTEMENT DES MODALITES SUIVANT LA GPEC.....	75
ANNEXES	87
BIBLIOGRAPHIE	112
TABLE DES MATIERES	116

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

De plus en plus, les entreprises font face à un monde complexe, aux évolutions rapides et parfois imprévisibles. Dans ce contexte, les organisations performantes sont celles qui savent anticiper, agir, réagir, s'adapter, s'ajuster, se repositionner, se réorganiser. Le système éducatif n'échappe pas à la nécessité de gérer efficacement les ressources humaines dans la perspective de réaliser les objectifs escomptés. Des mutations importantes continuent de s'opérer dans le secteur de l'éducation, mettant ainsi l'école dans l'obligation d'offrir un produit de qualité pour le compte de la société.

Ainsi, dès son accession à l'indépendance, le Sénégal a tenté de créer des ruptures pour marquer la nouvelle ère par des politiques d'éducation en adéquation avec les objectifs de développement économique et social. Cependant, les options d'orientation, matérialisées par un effort d'adaptation des finalités et des programmes aux réalités et besoins nationaux, ne répondaient qu'insuffisamment aux attentes des populations bénéficiaires des retombées du système. Malgré les intentions louables, les ruptures visées n'ont pas été opérées de façon efficace. L'inadaptation des orientations éducatives aux réalités nationales a conduit à la remise en question du système éducatif national.

C'est pourquoi, l'année 1981 a été un tournant décisif dans la marche du système éducatif sénégalais avec la tenue des Etats généraux de l'éducation et de la formation (EGEF). Après un diagnostic sans complaisance de l'école jugée inadaptée, de nouvelles ruptures sont annoncées pour la mise en place d'une école nationale, démocratique et populaire. Les finalités retenues à l'issue de ces concertations consacrent la volonté de changement. Cette période constitue le début d'une implication communautaire dans la gestion du système scolaire.

Le Gouvernement met en place d'importants programmes de développement de l'éducation et de la formation, en application des conclusions de la Commission nationale de la Réforme de l'Education et de la Formation (CNREF) : le Programme de Développement des Ressources Humaines (PDRH1 et 2) et plus tard, le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF). Ce dernier a défini trois priorités qui sont : l'accès, la gestion et la qualité pour promouvoir une gestion cohérente, moderne, décentralisée, déconcentrée, efficace et efficiente de l'éducation.

Le PDEF a bouclé sa troisième phase avec des résultats remarquables en matière d'accès aux différents ordres d'enseignement, mais s'est révélé peu performant sur le plan de la qualité et

de la gestion, où des efforts restent encore à faire. Il en résulte que l'amélioration de la qualité de l'enseignement reste un des défis majeurs à relever. Les conditions dans lesquelles se déroulent les apprentissages, souvent peu propices pour diverses raisons, affectent de façon négative les performances scolaires des apprenants.

Dans l'ensemble, la mise en place de toutes ces innovations n'a toujours pas produit les résultats attendus. Ces limites objectives constatées dans la gestion du système, malgré l'importance des moyens matériels et financiers déployés, expliquent l'option de porter la réflexion sur les ressources humaines devant conduire les politiques éducatives de notre système.

Jusqu'en 1980, la répartition du personnel enseignant à travers le pays et les affectations à des postes de responsabilité relevait exclusivement du Ministère de l'Education Nationale (MEN) ou des autorités académiques au niveau des régions et des départements. Ainsi, ces mouvements du personnel enseignant reposaient souvent sur le principe du pouvoir discrétionnaire, excluant de fait les véritables acteurs sociaux concernés. Ils servaient même de prétexte pour sanctionner des syndicalistes jugés récalcitrants ou non inféodés au pouvoir exécutif, par des affectations arbitraires préjudiciables à des familles innocentes. Du reste, ces pratiques avaient été, entre autres motivations, à la base de plusieurs mouvements de grève. Les syndicats d'enseignants d'alors, conscients des enjeux de l'époque se battaient essentiellement pour une gestion démocratique du personnel enseignant, l'objectif consistant à impliquer les enseignants dans la gestion de leur plan de carrière, de leur affectation par le biais de commissions paritaires. Il fallait fixer un certain nombre de critères pour pouvoir accéder à tel ou tel poste. Par la suite, les conclusions des EGEF consacreront définitivement ce mode d'affectation du personnel enseignant suivant deux sortes de mouvements : d'une part, le mouvement national, compétition à un poste à l'échelle nationale et, d'autre part, le mouvement régional, compétition pour l'accès à des postes déclarés vacants à la suite du premier mouvement. Dans ces deux instances de mutation, toutes les parties prenantes étaient représentées pour assurer une meilleure transparence dans les affectations du personnel enseignant. Ce qui avait permis de réduire sensiblement les marges de manœuvres parfois politiciennes des autorités qui, naguère, procédaient à des mutations non motivées du personnel ainsi que des ordres de service de complaisance signés en dehors du circuit officiel. Par la suite, les postes d'Inspecteur d'Académie (IA) ne font plus l'objet de compétition mais sont attribués sur la base de simples nominations par décret. De plus en plus, nous avons

assisté à une remise en cause de la gestion démocratique par des actes administratifs. Ce qui laisse la porte ouverte à des affectations qui ne répondent à aucune norme réglementée.

Par ailleurs, la gestion démocratique du personnel telle qu'alors voulue par les syndicalistes doit, à présent, être repensée, réadaptée en fonction des enjeux d'une gouvernance efficace et efficiente.

En effet, force est de reconnaître que la gestion démocratique, même si elle reposait, dans un passé récent, sur des critères de transparence et d'équité présentait tout de même des limites réelles. Eu égard aux objectifs de qualité et de gestion qui doivent être de rigueur pour un management performant du système éducatif dans le contexte d'une décentralisation et d'une déconcentration accrues, il faut se rendre à l'évidence que le seul critère jusque-là retenu pour juger, à savoir l'ancienneté ou le grade, ne devrait plus suffire pour départager des candidats à des postes de responsabilité particulière car, on peut bien être gradé donc jouir d'une ancienneté avérée et ne pas disposer de capacités managériales requises pour diriger une structure.

Donc, en ce qui concerne les postes de responsabilité, d'autres critères d'ordre éthique, déontologique, managérial doivent être pris en compte.

Dans un tel contexte, l'amélioration de la qualité et le renforcement du processus de décentralisation et de déconcentration de la gestion de l'éducation constituent, sur le plan stratégique, des options majeures de développement du secteur de l'éducation. Ces options doivent être déclinées en stratégies pour faciliter leur mise en œuvre et les transformations quantitatives et qualitatives nécessaires.

Ces changements majeurs doivent nécessairement être portés par des ressources humaines performantes dans la dynamique d'une gestion axée sur les résultats, en intégrant les changements programmatiques et structurels.

Nous appréhendons aujourd'hui au niveau de l'institution scolaire, considérée comme une organisation qui a des missions à remplir, des objectifs à atteindre, des activités à mener, une organisation confrontée à des demandes nouvelles auxquelles il lui revient de répondre par un pilotage des processus de changement.

C'est dans ce cadre que les missions des Inspections d'académie et des Inspections de l'Education et de la Formation (IEF) ont été revues, dans l'optique d'une déconcentration et d'une décentralisation accrue, en fonction d'une vision qui tient compte des impératifs de performance et des services de qualité aux usagers qui caractérisent aujourd'hui les organisations modernes qui s'adaptent aux changements.

Pour satisfaire ces exigences de management stratégique, il est mis en place, par arrêté interministériel, un comité de sélection des candidats aux fonctions d'IA et d'Inspecteur de l'Education et de la Formation¹. Cette nouvelle approche dissocie la profession de la fonction. Désormais, la pertinence et l'efficacité du management de ces nouveaux postes de responsabilité se mesurent à l'aune des résultats concrets à partir de la déconcentration de la gestion de l'éducation en tant que levier pour réaliser les résultats escomptés, en s'appuyant essentiellement sur les fonctions de pilotage et de coordination, de gestion des ressources humaines, de gestion financière et matérielle, de gestion pédagogique et d'évaluation des apprentissages, de planification, de suivi-évaluation, de partenariat et de communication².

Ces nouvelles missions structurent les inspections en bureaux et en postes de travail. A ce titre des avancées sont attendues sur le plan de la gouvernance, particulièrement sur la mise en cohérence des politiques avec les budgets, la reddition de comptes et la transparence.

Ce nouveau paradigme nous interpelle sur plusieurs aspects par rapport aux ressources humaines devant animer ces différentes fonctions. Jusqu'ici le personnel des bureaux des inspections est recruté parmi les enseignants, sans aucun référentiel de compétences.

Par rapport à cette nouvelle posture, la problématique de recrutement d'un personnel à la hauteur des nouvelles missions des IA et des IEF se pose avec beaucoup d'acuité.

L'objectif principal est de faire un état des lieux des modalités d'affectation des Ressources Humaines aux postes de responsabilité dans les Inspections de l'Education et de la Formation.

¹ Arrêté interministériel N°16461 du 23/09/2013 relatif à la création, à l'organisation et au fonctionnement du Comité de Sélection des candidats aux fonctions d'Inspecteur d'Académie et d'Inspecteur de l'Education et de la Formation

² Décret N° 2012-2276 relatif à la création des Inspection d'Académie et des Inspection de l'Education et de la Formation

Dans ces conditions quelles peuvent être les modalités de dotation en ressources humaines des structures déconcentrées de l'éducation, suivant la logique de poste de travail ?

L'option de porter la réflexion sur cette problématique, s'appuiera essentiellement sur les questions suivantes :

- Quelles sont les limites objectives des dispositifs existants pour pourvoir les postes dans le secteur de l'enseignement ?
- En quoi ces dispositifs ne favorisent-ils pas une gestion efficiente, rationnelle des ressources humaines ?
- Quelles sont les divergences entre le dispositif actuel d'affectation aux postes de responsabilité et les exigences d'une efficiente gestion des ressources humaines ?
- Quelle est la pertinence des procédures actuelles d'affectation aux postes de responsabilité ?
- Quelles stratégies adoptées pour recruter les agents conformément au nouvel organigramme des IEF ?

D'autre part, entre autres objectifs spécifiques pour l'étude, les éléments suivants sont retenus :

- Exposer la procédure d'allocation des Ressources Humaines et les critères en vigueur au ministère de l'éducation pour les structures déconcentrées ;
- Analyser les forces et faiblesses de cette procédure d'allocation des Ressources Humaines ;
- Proposer une approche basée sur la GPEC dans la dynamique de rationalisation des Ressources Humaines des structures publiques.

Il est retenu comme champ d'investigation l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam, à travers le personnel des bureaux pour explorer les profils des agents face aux nouveaux référentiels de compétence du Ministère de l'éducation.

Cette recherche donne l'occasion de mettre à l'épreuve la conception moderne de la fonction des ressources humaines au service d'un pilotage stratégique et performant, en contribuant à la mise en place des outils de gestion des modalités de dotation des services déconcentrés des ressources humaines efficaces.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), l'étude, par sa contribution au processus de dotation en ressources humaines des structures déconcentrées de l'Education nationale, viendra renforcer la documentation sectorielle.

L'étude devrait permettre à l'IEF de Matam de mettre en parallèle les profils existants par rapport aux profils exigés pour la mise à disposition des Ressources Humaines (RH) à la hauteur des missions à conduire.

Pour réaliser le travail, nous allons essentiellement nous appuyer sur l'observation, l'administration d'un questionnaire, mais aussi, procéder à des entretiens directs pour approfondir certains points à aborder.

Ce mémoire comprend deux parties : une première partie qui prend en charge les aspects théoriques, conceptuels et l'approche contextuelle et méthodologique et une deuxième partie qui prend en charge la présentation et l'analyse des résultats

PREMIERE PARTIE :
APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

Chapitre 1 : FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES : FACTEURS D'EVOLUTION ET PRATIQUES

1.1 Fonctions ressources humaines

La fonction RH prend une importance grandissante principalement due à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide de l'entreprise, de l'organisation et des hommes aux environnements technologiques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre les objectifs de performance.

Ceci est d'autant plus sensible que les évolutions sont parfois beaucoup plus rapides que les capacités d'adaptation à ces changements. Le défi de la fonction ressources humaines est de faciliter l'adaptation de chacun au contexte et donc de rendre compatibles des rythmes et humains qui sont, par nature, différents. L'homme doit apprendre à gérer le changement et non le subir. C'est alors la qualité des relations et les compétences des hommes qui feront la différence.

Considérée comme l'une des fonctions cruciales de l'entreprise, la GRH prend en charge le management du capital humain de l'entreprise. Le facteur humain est aujourd'hui un élément déterminant dans l'équation de compétitivité de l'entreprise. Elle s'articule autour de trois politiques clefs : l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

Dans un premier temps, l'acquisition du capital humain revient à planifier les besoins réels de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences. Cela passe par une réflexion profonde sur l'évolution des activités et des métiers de l'entreprise et sur la structure des qualifications et des compétences qu'elle possède réellement. En ciblant les besoins, l'entreprise se prémunit contre les travers des recrutements mal préparés, souvent coûteux pour le fonctionnement optimal de l'organisation.

En outre, réussir sa politique d'acquisition du capital humain appelle l'organisation à mettre en œuvre un processus de recrutement rigoureux qui prend en considération le besoin de l'entreprise, ses contraintes ainsi que les compétences demandées et offertes.

Ensuite, la politique de développement du capital humain consiste à promouvoir les compétences des employés et à développer leurs capacités professionnelles. Pour ce faire, les managers des ressources humaines disposent d'une panoplie de pratiques comme la formation

professionnelle continue, la gestion des carrières ou encore l'évaluation des employés selon le rendement et la compétence. Acquérir un capital humain de valeur n'est pas toujours suffisant pour en faire un argument concurrentiel. Il est impératif de former les personnes aux compétences spécifiques de l'organisation afin de renforcer leur capacité à créer de nouvelles connaissances et à innover.

Enfin, les gestionnaires des ressources humaines doivent mettre en œuvre des pratiques visant la fidélisation des meilleurs employés afin d'éviter leur départ pour la concurrence. Il s'agit de concevoir des programmes d'action permettant d'améliorer la motivation des employés et leur satisfaction au travail. La rémunération, la gestion dynamique des carrières ou encore les programmes de bien-être sont autant de leviers d'actions possibles. Pour mieux appréhender la dimension des ressources humaines dans l'entreprise, nous allons tenter de suivre son évolution.

1.1.1 L'Émergence de la fonction Ressources Humaines

L'évolution de la fonction RH est fortement liée aux évolutions macro-sociales. La considération et l'importance accordée à l'homme dans le cadre du travail a notamment eu une influence importante sur l'évolution de la place de la fonction RH au sein des organisations. Le développement des RH se fait petit à petit du XIX^{ème} siècle à nos jours. Cette évolution a largement influencé la réorganisation des entreprises actuelles, y compris le secteur de l'éducation.

Avant la révolution industrielle, la fonction RH n'existait pas. C'est le superviseur qui se chargeait lui-même de recruter les employés dont il a besoin. A l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît la fonction « personnel » dans l'entreprise.

Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les travailleurs aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités de cette fonction sont le recrutement, la paie, le règlement des conflits.

La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production. Ainsi, au début du siècle, c'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail

(OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de « main d'œuvre ».

Cependant, dès l'application des méthodes de Taylor, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail. Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques. Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. L'école des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, va jouer un rôle majeur dans cette évolution.

Entre 1930 et 1950, ce courant va réagir contre l'OST en montrant les limites et surtout en mettant en avant l'influence des facteurs d'ambiance et de relations sociales dans l'entreprise sur la productivité et le rendement. Les travaux les plus connus sont notamment ceux de Elton Mayo, effectués aux Etats Unis dans les années 30 à la Western Electric.

Ces travaux vont contribuer à humaniser les relations de travail. On assiste à un développement de la fonction personnel qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première partie du XX^{ème} siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre 1960 et 1980, la fonction RH va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'évolution de la législation du travail, le développement de l'informatique. La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois sur le plan humain mais aussi, en termes d'image pour l'entreprise. De plus, la globalisation de l'économie, la concurrence accrue, la nécessité de créer d'autres emplois plus qualifiés impliquent la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélisation.

Le début des années 1980 est marqué par une concurrence internationale plus pressante sur les entreprises et la nécessité de se différencier face aux concurrents.

Cette conception nouvelle fait émerger, dans la fonction RH, des approches qualitatives innovantes de développement des hommes. Malgré tout, le contrat de confiance est fragilisé et la fidélité du personnel devient une préoccupation majeure dans bon nombres d'entreprises.

Considérée comme stratégique, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est un moteur de la création de valeur. En se fondant sur le principe selon lequel la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés. A cet effet, l'éducation doit nécessairement piloter ces ressources au service de ses objectifs. C'est à ce titre que de nos jours, l'accent est particulièrement mis sur des ressources humaines de qualité pour conduire des changements favorables du système éducatif.

1.1.2 La communication interne

La nécessité de développer une communication interne fait naître la fonction de Responsable des Ressources Humaines avec la mise en place de la Direction des Ressources Humaines (DRH). La mission essentielle assignée à cette dernière est de s'assurer de la transmission de l'information dans l'entreprise. La DRH doit être l'intermédiaire entre la Direction Générale (DG) et les employés. Le responsable des Ressources humaines a pour mission d'assurer la communication interne. La transmission de l'information doit être ascendante et descendante.

En effet, il transmet aux employés les valeurs de l'entreprise et leur explique les stratégies développées par l'organisation. Son objectif donc est de donner un sens au travail de ses employés et ainsi de susciter leur adhésion autour d'un projet commun, autour des objectifs de l'entreprise. D'un autre côté, il joue un rôle de « baromètre social », et doit remonter l'information. Il est à l'écoute des besoins et demandes des employés qu'il transmet à la direction. Il doit découvrir les éventuelles sources de désaccord et de conflits pour tenter de les amorcer le plus rapidement possible.

Le responsable RH met donc en place les systèmes de circulation d'information et de communication interne. Il fait fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

1.1.3 Le dialogue social

Le responsable RH doit assurer la mise en œuvre de la législation sociale. Il est le garant du dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise. Il doit jouer le rôle de médiateur

entre les employés et l'organisation et assurer le bon équilibre entre leurs intérêts qui sont souvent antagonistes. S'il ne parvient pas à éviter les conflits, il doit les résoudre le plus rapidement possible afin que ceux-ci ne nuisent pas au développement de l'organisation. Les conflits peuvent être des grèves, des plans sociaux ou des simples différends. Pour les résoudre, il doit user de ses compétences techniques et professionnelles, mais aussi de ses compétences humaines et psychologiques. Le responsable RH apparaît donc comme le garant du dialogue et de la paix sociale.

1.1.4 Le recrutement

Le responsable RH a en charge le recrutement et la formation de nouveaux employés afin d'assurer leur développement au sein de l'organisation. Il recrute et place chaque individu au poste qui convient le mieux à ses aptitudes, ses compétences et ses aspirations.

Le rôle du responsable RH au sein de cette mission a énormément évolué. Ainsi, en matière de recrutement, le responsable RH ne s'occupe plus uniquement de faire des entretiens pour trouver la personne adéquate pour un poste donné. Son rôle s'est maintenant complexifié, il doit attirer les meilleurs profils.

Une dimension marketing apparaît ainsi dans ses missions. Il doit désormais utiliser les divers outils du marketing et de la communication pour atteindre ses objectifs. En matière de gestion des compétences, son rôle s'est aussi développé. Il a la charge de motiver et de fidéliser les meilleurs collaborateurs. Là aussi, sa mission doit intégrer les nombreux outils de la communication et du marketing.

La fonction gestion du personnel s'est donc peu à peu transformée en fonction RH. D'un centre de coût, elle est devenue un centre de profit pouvant participer activement au développement de l'entreprise. Mais cette évolution ne s'est pas arrêtée là. Désormais, la mission du responsable RH intègre de nombreux mécanismes et outils issus du marketing et de la communication, deux autres fonctions de l'entreprise.

1.2 Facteurs d'évolution

Désormais, on ne parle plus de RH du personnel, mais de Responsable des RH, voire de Responsable du Marketing des Ressources Humaines (MRH). Avant d'étudier plus précisément les changements et les nouvelles missions de la fonction RH, il est nécessaire

d'analyser les principaux facteurs d'évolution. Ces facteurs pourraient nous permettre de comprendre pourquoi le champ de responsabilité du DRH s'est considérablement élargi.

Quels sont les facteurs qui ont poussé les entreprises à rendre plus important le rôle du responsable RH ?, Quelles sont les raisons qui ont conduit au développement du MRH tel qu'on peut le voir actuellement ainsi qu'à l'émergence de concept de marketing social ?

1.2.1 L'internationalisation de l'économie

Au cours des trente dernières années, les entreprises ont connu de profonds bouleversements dus à l'internationalisation de l'économie et des marchés. Ainsi, les fusions et acquisitions entre entreprises de différentes nationalités se sont multipliées. Dans une économie mondialisée, où la concurrence est internationale et vive, la réussite d'une opération de fusion ou d'acquisition dépend, pour une part importante, de la bonne gestion du facteur humain dans l'organisation.

En effet, chaque fusion ou acquisition est un enjeu majeur sur le plan humain. Il s'agit de gérer, parfois des licenciements massifs, mais aussi l'intégration de nouvelles équipes dans l'organisation. En raison de la mondialisation de l'économie, la dimension humaine se trouve placée au centre de la stratégie de l'entreprise. Le responsable RH est donc amené à jouer un rôle beaucoup plus important et stratégique dans l'organisation. L'internationalisation est donc sans nul doute un des facteurs importants dans l'évolution de la fonction RH

1.2.1.1 La conjoncture économique

La conjoncture économique est un facteur intimement lié au marché de l'emploi. En effet, en période de forte croissance, les entreprises recrutent de nouveaux employés pour répondre à la demande et inversement, quand la conjoncture est à la baisse, les entreprises ne recrutent plus et licencient. Ainsi, l'étude de la conjoncture économique, et plus particulièrement du marché de l'emploi, permet de comprendre encore mieux l'évolution de la fonction RH dans l'entreprise.

Le marché du recrutement est un concept né après la deuxième Guerre mondiale d'une nécessité nouvelle : il s'agissait de recruter massivement et rapidement des travailleurs pour l'industrie. A partir des années 70, sont apparus les premiers cabinets de recrutement, accompagnant les entreprises, tant en période de croissance du marché de l'emploi que de

récession. Ainsi, en période de croissance, les responsables RH, aidés par les cabinets de recrutement, commencent petit à petit à utiliser divers outils de communication pour recruter leurs futurs employés.

Il est réellement intéressant de voir l'influence de la conjoncture économique sur le marché du recrutement et donc sur le rôle et les missions du responsable RH. En période de croissance, le rôle du DRH se développe de manière primordiale. En période de croissance, les budgets en offre d'emploi augmentent, permettant ainsi aux DRH de mettre en place, avec l'aide de leur agence de communication, de véritables stratégies de communication de recrutement dans la presse, dans les écoles ou encore sur les forums.

Le marché du recrutement est devenu un marché réellement concurrentiel. Durant cette période, les employés peuvent faire jouer la concurrence entre leurs employeurs. Cette situation va énormément modifier les missions du responsable RH : une stratégie de marque va désormais s'imposer dans la gestion des RH, nécessitant l'utilisation d'outils marketing.

1.2.1.2 Le passage à une économie tertiaire

Ce passage est un autre facteur important dans le développement de la dimension humaine dans l'entreprise. En effet, durant ces trente dernières années, le secteur tertiaire n'a cessé de se développer aux dépens des secteurs primaire et secondaire. Ce point est important car les entreprises du secteur tertiaire sont des sociétés de services et dans ce domaine, le travail humain est un facteur clef, à l'inverse de l'industrie où les machines et les robots jouent un rôle majeur. Le rôle de la fonction RH se trouve donc potentiellement renforcé par le développement d'un secteur où le facteur humain joue un rôle clef.

1.2.2 Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont contribué de manière importante à l'évolution de la fonction. Ainsi, c'est à la fin des années 90 qu'est né le concept d'e-recrutement ou le recrutement à la ligne du boom de l'Internet et des sites d'offre d'emploi.

Ces nouvelles technologies ont aussi apporté des outils pour faciliter le travail des responsables RH. Les progiciels de gestion des candidatures sont apparus. Ces logiciels

permettent aux départements RH de recevoir par internet les Curriculum Vitae (CV) des candidats, de les traiter automatiquement (prises de rendez-vous, émission de lettres de refus) et ainsi de se constituer un vivier informatique de CV.

La communication interne, mission de la fonction RH, a été aussi particulièrement bouleversée. En effet, les sites Intranet des entreprises et les boîtes aux lettres électroniques sont apparus facilitant et accélérant la communication entre les différents acteurs de l'entreprise.

Au cours de la deuxième moitié du vingtième siècle, des changements importants sont apparus au niveau de la relation entre les employés et l'entreprise. Ainsi, avant les événements de mai 68, on disait souvent qu'on entrait dans une entreprise comme en religion, c'est-à-dire presque à vie. Mais, avec les bouleversements de mai 68 et la rébellion des jeunes contre toute forme de pouvoir, ce modèle a volé en éclats. Si les employeurs apparaissent désormais comme locataires des compétences de leurs jeunes employés, ils doivent démontrer leur capacité à retenir les meilleurs collaborateurs. Cela signifie, dans une démarche marketing : fidéliser les meilleurs clients. C'est une nouvelle dimension dans la GRH.

1.2.3 L'apparition des concepts de « responsabilité sociale » et de « développement durable ».

Lors du sommet de la Terre en 1992, les gouvernements ont pris le pari du « développement durable », qui consiste à préserver l'avenir des générations futures en essayant de concilier performance économique et respect de l'environnement et des personnes. Les entreprises sont ou seront directement touchées par ce mouvement, au travers non seulement des lois qui seront mises en place mais aussi, au travers des pressions qui seront réalisées par des tiers. Toutes ces parties prenantes réclament plus de transparence et surtout l'éviction de certaines pratiques telles que l'asphyxie des fournisseurs, les infractions à la législation du travail, la dégradation de l'environnement.

De cette idée de développement durable découle la notion de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE). Ce principe concerne l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs conséquences au niveau social et environnemental. Toutes les fonctions de l'entreprise, et très particulièrement la GRH, sont concernées et contribuent à une politique globale de responsabilité sociale. L'entreprise a un rôle plus large à jouer que la simple augmentation des

produits. De nouvelles pratiques sont apparues, telles que le développement de codes de conduite relatifs aux droits de l'Homme, ou encore la mise en place de standards sociaux. Les responsables RH semblent souvent les mieux armés pour piloter ces nouvelles pratiques.

1.2.4 Les nouvelles missions de la fonction Ressources Humaines

Comme nous venons de l'étudier, de nombreux facteurs ont contribué à faire de la dimension humaine un enjeu important et central dans l'entreprise. Nous allons tenter de présenter les nouvelles attributions du responsable RH, personnage désormais central dans l'entreprise. Ces nouvelles missions s'articulent autour de deux principaux axes : un rôle stratégique dans l'entreprise et une approche marketing qu'il est dorénavant impératif d'utiliser pour appréhender les RH.

1.2.5 Le rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines

La Gestion des RH requiert désormais, en raison notamment du contexte économique et de l'évolution des NTIC, des aptitudes particulières et une technicité accrue de la part de ses différents acteurs. Aidés par des outils informatiques perfectionnés, les acteurs de la fonction peuvent mettre en œuvre des politiques nouvelles intégrées à la stratégie globale de l'entreprise. Ainsi, le développement des RH n'est plus considéré exclusivement comme un centre de coût, il peut désormais être une source et un outil de rentabilité économique important pour l'entreprise.

Le DRH apparaît aujourd'hui comme un maillon essentiel, interface entre la Direction Générale, l'encadrement et l'employé. Il est celui qui place la richesse humaine au centre du débat, il joue le rôle de partenaire stratégique. En effet, son rôle consiste à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des RH. Il est le moteur du changement, il doit adapter la GRH à la stratégie mise en place par l'entreprise en développant une véritable stratégie RH.

Pour mettre en place cette stratégie, il doit d'abord réaliser une étude de l'environnement dans lequel il évolue en gardant toujours à l'esprit la stratégie globale de l'entreprise. Il doit évaluer les changements internes et externes de l'activité de l'entreprise en identifiant les sources de changement :

- En interne, les sources de changement peuvent être liées aux processus, aux décisions de la Direction et des Managers, à des modifications organisationnelles ou fonctionnelles.

- En externe, il peut s'agir d'un changement d'origine technologique, économique, politique, démographique, juridique.

Il doit être capable d'analyser et d'anticiper ces changements pour proposer les moyens de faire coïncider le management des RH et le contexte stratégique de l'activité économique. Son action doit avoir une portée sur les domaines suivants : l'organisation du travail, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et des compétences.

Ces actions doivent être conduites en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et en accord avec l'ensemble des participants. C'est en cela que la fonction RH occupe une place centrale et stratégique dans l'entreprise. Le responsable RH n'est plus un simple gestionnaire, il est devenu un partenaire stratégique dans l'entreprise qui est capable de conduire le changement en créant de la valeur et en optimisant cette création de valeur. La fonction RH n'est plus une variable d'ajustement, mais est désormais une variable clé dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

1.3 La gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La gestion prévisionnelle des RH a connu de multiples formes depuis ses balbutiements jusqu'à sa conceptualisation et à son essor. L'entrée de la prévision dans la gestion du personnel s'est faite au nom de la science, grâce au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique. Les premières recherches ont été faites dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique, les compagnies aériennes.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche d'ingénierie des RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif que sur un plan qualitatif. Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise³.

La GPEC présente une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les Ressources Humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

³ DOMINIQUE Thierry, CHRISTIAN Sauret, 2000

Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque agent d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

➤ **L'intégration stratégique**

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie et non comme sa résultante. Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

➤ **L'anticipation**

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarcher d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

➤ **L'orientation professionnelle continue**

La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'où l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'animation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'auto-gestion de sa propre évolution professionnelle.

➤ **La compétence**

Elle constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Placée entre besoins et ressources, c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualificatifs.

➤ **L'employabilité**

Elle se définit comme l'attractivité que présente un agent sur le marché du travail, c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties.

Concernant l'agent, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi, à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations au repérage de ses caractéristiques personnelles.

Concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement : une gestion des compétences, des informations sur la stratégie de l'entreprise, des dispositifs de mobilité, des organisations responsabilisantes et qualifiantes du travail, un management impliqué.

1.3.1 Les instruments de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La nomenclature des emplois d'une entreprise facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités. Elle est constituée de la liste des emplois-types d'une entreprise agencée par famille et sous familles professionnelles. La notion de famille professionnelle permet de regrouper plusieurs emplois-types selon un critère de proximité professionnelle, c'est-à-dire des emplois présentant des caractéristiques d'activités et de compétences requises communes.

➤ L'analyse des ressources actuelles

Elle consiste à obtenir une photographie des effectifs réels présents dans l'unité considérée, ventilés par familles professionnelles et, parfois, dans chaque famille par emplois-types. Le fichier du personnel fournit les éléments essentiels : âge, ancienneté, sexe, qualification professionnelle, diplôme, affectation géographique, service, classification.

➤ La prévision de l'évolution des ressources

Le recensement des ressources actuelles est complété par une étude de l'évolution prévisionnelle des ressources réalisées à partir de la situation réelle des effectifs, en tenant compte des cas qui résultent des retraites, des démissions, des licenciements, des décès.

Cela suppose que l'entreprise dispose d'un historique des départs analysés, ou analysables a posteriori, par familles professionnelles et par motifs de départ. Les ressources estimées à l'horizon de la prévision s'appuient sur des progiciels de gestion quantitative des effectifs.

➤ La détermination de l'évolution prévisionnelle des besoins

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs est réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise, en matière d'activité, de production, d'investissement, d'évolutions technologiques, de changement d'organisation et des efforts de

productivité à réaliser. A partir de la nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires, pour l'horizon de la planification sociale.

➤ **L'analyse des emplois**

La méthode d'analyse des emplois s'appuie sur certains travaux. Elle consiste à décrire l'activité professionnelle selon quatre dimensions : la technicité, le traitement de l'information, les communications et la contribution économique.

➤ **La carte des emplois**

Elle se présente en deux volets, un pour les emplois techniques et industriels, l'autre pour les emplois administratifs et de service, tous deux construits selon les mêmes principes. La carte des emplois a été conçue en vue d'une aide à l'orientation professionnelle et s'inscrit dans le cadre de la gestion collective des emplois. Des cartes des emplois ont été par la suite réalisées par quelques grandes entreprises pour favoriser la communication sur les métiers et suggérer des mobilités fonctionnelles.

➤ **Les référentiels de compétence**

Les référentiels de compétences sont des listes de compétences requises pour l'exercice des emplois à tenir. Il existe de multiples façons d'établir de tels référentiels et une grande hétérogénéité des approches. La plus répandue consiste à caractériser un emploi-type par un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Ces exigences sont considérées comme des compétences susceptibles d'être appréhendées en situation de travail.

1.3.2 Les apports de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Au regard de cette instrumentation, nous tenterons de voir de quelles améliorations du fonctionnement des entreprises, la gestion prévisionnelle de l'emploi est-elle porteuse ?

➤ **De la rationalité au sens de la fonction ressources humaines**

Elle a, tout d'abord, permis, « *une analyse précise de l'existant* »⁴, tant pour les ressources humaines mobilisables que pour les besoins d'emplois. La gestion prévisionnelle des emplois a favorisé une utilisation plus rationnelle des données sociales en mettant en évidence l'intérêt de rassembler, de structurer, d'interpréter, de diffuser des informations qui n'étaient pas toujours recensées ou pas toujours étudiées avec l'attention nécessaire.

Elle a, ensuite, contribué à accroître la légitimité de la fonction RH. Les données constituées à la faveur d'une gestion prévisionnelle des emplois ont renforcé le rôle et la place des directeurs de ressources humaines au sein des comités de direction, notamment en leur fournissant des arguments pour valoriser les capacités objectives des ressources humaines disponibles. Elle a, enfin, une meilleure cohérence entre les différents champs de la GRH, recrutement, mobilité, formation, reconversion qui sont ainsi intégrés dans une même vision d'ensemble.

➤ **Une autre vision de l'organisation**

L'analyse du contenu des emplois a éclairé d'une lumière parfois crue la pauvreté des activités exercées dans le cadre d'une division du travail. Cette pauvreté constitue un « *frein sérieux à la réactivité, qui nécessite polyvalence, compréhension de l'amont et de l'aval, capacité à travailler avec d'autres fonctions, et comportements adaptés* »⁵.

➤ **Une anticipation des redéploiements**

En matière de redéploiement, la GPEC a rempli sa fonction : « traiter dans des conditions acceptables des redéploiements internes du personnel »⁶ qui ont pu être anticipés, préparés, accompagnés. Les savoir-faire propres à la GPEC ont permis de limiter la casse sociale.

⁴ Cadin Loïc, F Guerin et F Pigeyre, (2007)

⁵ Meignant A, (2004)

⁶ Meignant A, (2004)

Chapitre 2: PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES STRUCTURES DECONCENTREES DE L'EDUCATION

2.1 Contexte et justification de la déconcentration de l'éducation

Le contexte est marqué par une évolution du système éducatif rythmé par des changements majeurs.

2.1.1 Contexte de la déconcentration de l'éducation

Dès l'indépendance, le Sénégal a tenté de créer des ruptures pour marquer la nouvelle ère par des politiques d'éducation en adéquation avec les objectifs de développement économique et social. De 1960 à 1980, les options d'orientations matérialisées par un effort d'adaptation des finalités et des programmes aux réalités et besoins nationaux n'ont pas été correctement pensées au point qu'elles ne répondaient qu'insuffisamment aux attentes des populations. L'école post coloniale, qui est caractérisée par une prépondérance de l'enseignement général au détriment de l'enseignement des sciences, de la technique et de la formation professionnelle, a produit des citoyens infirmes de leurs doigts, imbus d'une culture encyclopédique et bureaucratique, par conséquent, peu capables de contribuer au développement économique et social. Malgré les intentions louables, les ruptures visées n'ont pas été opérées de façon efficace.

C'est pourquoi, 1981 a été un tournant décisif dans la marche du système avec la tenue des EGEF qui a permis au peuple sénégalais, de faire un diagnostic sans complaisance de l'école jugée inadaptée, élitiste et intellectualiste. De nouvelles ruptures sont annoncées pour une école nationale, démocratique et populaire à travers la promulgation de loi d'Orientation n°91-22 du 16 février 1991, modifiée et complétée par la loi 2004-37 du 3 décembre 2004, retenant l'articulation de l'éducation et de la Formation comme un couple indissociable pour un équilibre dans la formation du sénégalais de type nouveau.

Elle déclare ainsi, dans ses finalités, la volonté de changement pour une école de développement réconciliée avec son peuple. Dans son article 20 du titre IV portant administration et gestion de l'éducation, la loi rappelle les fonctions d'impulsion, d'élaboration, d'organisation et de suivi des structures centrales et celles des structures déconcentrées de coordination, de contrôle de la cohérence et de l'efficacité des structures et actions d'éducation. Cette coordination vise à faire garder à la gestion de l'éducation la

souplesse pour s'adapter constamment aux exigences du développement en liaison avec les autorités administratives et les collectivités locales intéressées. Les prémisses d'une décentralisation et d'une déconcentration sont ainsi posées pour être renforcées par la suite.

D'importants programmes sont mis en place en application des conclusions de la Commission Nationale de la Réforme de l'Education et de la Formation : le Programme de Développement des Ressources Humaines (PDRH1 et 2), et plus tard, le PDEF qui a comme ambition de promouvoir une gestion cohérente, moderne, décentralisée, déconcentrée, efficace et efficiente de l'éducation.

Les résultats du PDEF sont mitigés sur le plan de la qualité et de la gestion malgré les efforts enregistrés au niveau de l'accès. En outre, le pilotage du système connaît des difficultés qui devraient être corrigées, notamment la gestion et la coordination des structures déconcentrées.

La déconcentration de la gestion de l'éducation connaît une évolution qu'il convient de décliner ainsi :

- Les régions administratives sont, jusqu'à un passé récent, les territoires de référence de cette déconcentration de l'éducation. Le développement de l'éducation a suivi timidement, dès la première décennie des indépendances, le découpage administratif et territorial avec la création d'Inspections de l'Enseignement (IE) dans les zones ouest, centre et nord du pays. Les premières inspections ouvertes dans les zones indiquées depuis l'indépendance ont leurs compétences limitées à l'enseignement primaires : ce sont des Inspections de l'Enseignement Primaire (IEP).
- La réforme administrative et territoriale de 1972 a fait des avancées énormes en renforçant le rapprochement de l'administration de l'administré. L'administration scolaire a tenté de s'y adapter avec la création des Inspections Régionales de l'Enseignement Elémentaires (IREE), suivies des Inspections Départementales de l'Enseignement Elémentaire (IDEE) qui dépendaient directement de la Direction de l'Enseignement Elémentaire.

Toutes fois, l'enseignement moyen était confié aux IREE du point de vue de la gestion budgétaire. Dans ce cadre, seuls les Lycées ont continué à relever du niveau central.

- Vers les années 1988, il a été mis en place des Inspections d'Académie (IA). Le pilotage et la gestion couvraient le pré universitaire, c'est-à-dire l'éducation de base

dans son acception actuelle et l'enseignement secondaire. La nomination de l'autorité reposait sur un mécanisme de rotation. Ainsi, pour une durée de deux ans, l'Inspecteur Régional ou le Proviseur de Lycée dirigeait l'IA.

- Le décret n°93-789 du 25 juin 1993, modifié par le décret 96-269 du 3 avril 1996, a consacré la création des Inspections d'Académie et des Inspections Départementales de l'Education Nationale (IDEN). Dans le cadre administratif déconcentré, les IREE sont supprimées et les IA en tant qu'administration unique chargée du pré universitaire à l'échelle de chaque région sont implantées. Les IA sont des services qui s'inscrivent dans une perspective de mise en cohérence de l'administration académique et scolaire déconcentrée.
- A partir de 2010, l'organisation territoriale du ministère de l'éducation nationale a muté en s'adaptant au découpage territorial en 14 régions et 45 départements. Sur cette base, sont créées 14 IA et 56 IDEN. Par souci d'avoir une taille de structures gérables, il n'y a pas de correspondance entre les IDEN et les départements.
- La problématique d'une éducation pour le développement est régulièrement agitée et pose, du point de vue de sa gestion les limites d'un pilotage concentré et l'ambition d'explorer davantage une déconcentration plus poussée de l'éducation. Dans cette perspective, le gouvernement du Sénégal s'engage pour la période 2013-2025, dans une Lettre de Politique Générale (LPG) pour le secteur, à déployer tous les efforts pour satisfaire aux exigences de la scolarisation universelle inscrite dans le Document de Politique Economique et Sociale (DPES). Il entend ainsi assurer progressivement une éducation de base qui instaure des passerelles entre les sous-secteurs formel et non formel, les enseignements général et professionnel.

Dans un tel contexte, l'amélioration de la qualité et le renforcement du processus de décentralisation et de la déconcentration de la gestion de l'éducation constitue, sur le plan stratégique, des options majeures de développement du secteur de l'éducation. Ces options doivent être déclinées en stratégies pour faciliter leur mise en œuvre et les transformations quantitatives et qualitatives nécessaires.

2.1.2 Bien-fondé de la déconcentration d'éducation

Le bien-fondé de la déconcentration se lit à travers les aspects ci-après.

➤ Pertinence de la déconcentration

La déconcentration de la gestion de l'éducation et de la formation trouve sa pertinence dans l'énoncé du rapport de présentation du décret 2012-1276 du 13 novembre 2012 portant réorganisation des IA et des IEF, leur fonctionnement externe et interne, ainsi que les capacités de leurs agents au regard des nouvelles missions définies.

La gestion de l'éducation trouve son ancrage institutionnel dans le modèle d'administration du Sénégal qui est à la fois décentralisé et déconcentré et notamment au niveau des Ministères en charge de l'éducation et de la formation. De même, elle s'appuie sur l'organisation administrative et territoriale du Sénégal.

La déconcentration de la gestion vient en contribution à la nouvelle politique de l'éducation et de la formation qui doit être mise en œuvre par le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence pour le secteur de l'Éducation et de la Formation (PAQUET-EF). Cette politique cherche à s'adapter au contexte actuel et futur de la vision du secteur orienté vers « un système d'éducation et de la formation en phase avec les exigences du développement économique et social, équitable, efficace, efficient, plus engagé dans la prise en charge des exclus, et reposant sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base »⁷.

Ainsi, la recherche d'une gouvernance inclusive et d'une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base motive la révision des missions de l'IA et de l'IDEN ainsi que leur réorganisation définie en termes d'imputabilité pour une plus grande performance et une meilleure qualité des services aux clients. Dans cette logique, les exigences et attentes de la communauté au regard de la qualité du service public d'éducation et de la formation rendent nécessaire la poursuite de la modernisation du système éducatif et l'approfondissement de l'axe de la déconcentration.

⁷ Lettre de politique Sectoriel du PAQUET-EF

La recherche de cohérence de la déconcentration avec la vision holistique implique :

- une implantation de l'éducation de base fondée sur une diversification des offres éducatives et la qualité par le curriculum de base qui prend en compte l'éducation préscolaire, le cycle élémentaire, l'alphabétisation des adultes et des modèles alternatifs d'éducation non formelle, notamment les Ecoles Communautaires de Base (ECB) ;
- la rationalisation des cadres d'apprentissage et de développement de la polyvalence entre les cycles du préscolaire et de l'élémentaire. Les cycles préscolaire et élémentaire cohabitent dans la même enceinte, dans le même espace pour assurer la transition entre eux ;
- le développement du cycle fondamental pour assurer une obligation scolaire de dix ans et ce en adéquation avec la Loi d'Orientation modifiée et la LPG qui prévoit une éducation de base de dix ans.

Le Gouvernement et ses partenaires stratégiques ont manifesté leur intérêt à développer un vaste chantier qui va dans le sens de la déconcentration de la gestion de l'éducation. Cet intérêt s'est matérialisé par la place importante accordée à la déconcentration dans la LPG du secteur de l'Education et de la Formation et leur engagement solidaire dans le processus de validation de ce document stratégique.

La déconcentration de la gestion de l'éducation et de la formation sera parachevée avec l'implication significative des communautés à la base pour une véritable ouverture de l'école au milieu et sa prise en charge par ces dernières.

En donnant plus d'initiative aux acteurs locaux, la déconcentration participera à une appropriation de l'école par les communautés et à son autonomisation.

2.2 Diagnostic et stratégies de la gestion déconcentrée de l'éducation

Le Sénégal ambitionne d'apporter une contribution significative à la politique nationale de développement économique et social dans le cadre global du PAQUET-EF à travers la LPG du secteur de l'Education et de la Formation.

Poser le problème de la déconcentration de la gestion de l'éducation exige a priori, de préciser avec force que la déconcentration n'est pas, au Sénégal, une nouveauté dans l'Education et la

Formation. A cet égard, il s'agit plus de renforcement et d'amélioration. Aussi, la déconcentration à développer dans un contexte de décentralisation, est-elle dans son essence, un enjeu de pouvoir à exercer, à partager, à déléguer, à transférer entre des parties prenantes certes différentes mais tenues d'aller ensemble ?

Face à cette problématique, on peut se demander quelle signification donner à la déconcentration de la gestion de l'éducation au Sénégal ? Signifierait-elle que le niveau central n'est plus indispensable dans la gestion et le management du système éducatif au point qu'il faut l'écarter systématiquement ? Si cette hypothèse est maximaliste et exclusive, ne faudrait-il pas alors revoir la place, les rôles et responsabilités à donner au niveau central pour accorder à celui déconcentré plus de pouvoir, de responsabilité, de ressources et lui permettre en conséquence de développer des initiatives hardies et de mieux comprendre ? Dans ce cadre, la gestion de proximité garantirait-elle un service public d'éducation plus viable et plus efficace que la gestion concentrée ?

La déconcentration vise à faciliter l'exercice local ou régional de pouvoirs qui continuent à relever de l'administration centrale. Les unités déconcentrées ne disposent pas de postes d'autorité autonomes. Les cadres relèvent directement du ministère de tutelle. Les agents bénéficiaires de cette délégation restent les subordonnés des autorités les plus élevées. Celles-ci conservent la qualité de supérieurs hiérarchiques et à ce titre exercent un pouvoir hiérarchique et un contrôle sur les bénéficiaires de la délégation de pouvoirs.

2.2.1 Diagnostic de la gestion déconcentrée de l'éducation

La déconcentration et la décentralisation participent au développement de la gouvernance éducative locale. A ce titre, elles s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration de la gestion de proximité aux fins d'une optimisation des ressources mobilisées en vue de développer un système décentralisé et déconcentré de l'éducation et la formation. Le diagnostic de la déconcentration de la gestion révèle les forces et les faiblesses qui sont analysées selon les différents niveaux ci-après.

- Au niveau politique et institutionnel, la gestion déconcentrée constitue une volonté irréversible. Le mode de gestion administrative adopté par l'Etat du Sénégal est décentralisé et déconcentré. Pour ce faire, le pouvoir de décision appartient aux

autorités administratives centrales, aux représentants de ces autorités, à des autorités représentant des personnes morales distinctes de l'Etat.

Au niveau du commandement territorial, les Gouverneurs, les Préfets et Sous-préfets sont les représentants du Président de la République et des Ministres et à ce titre, ont une compétence territoriale à l'échelle du niveau déconcentré qui leur est confié. En leur qualité de chefs des responsables des services techniques déconcentrés des divers secteurs de la vie nationale, notamment les IA, IEF, Chefs d'établissement et Directeurs d'école. Ils coordonnent les actions de développement dans le cadre des Comités régionaux, Départementaux et Locaux de Développement (CRD, CDD, CLD), en raison des compétences administratives qu'ils exercent sur l'ensemble des fonctionnaires et non fonctionnaires placés sous leur autorité.

- Au niveau de la planification et de la gestion administrative, les IA et les IEF prennent des initiatives de pilotage pour répondre aux exigences de la déconcentration. Des progrès sont enregistrés dans le développement des processus organisationnels avec la fonction planification. Cet appui se prolonge auprès des trois ordres de collectivités locales, par la conception et l'élaboration de plans locaux de développement de l'éducation et de la formation qui tiennent compte des spécificités régionales et locales et ce en complément et en cohérence avec le programme national.

On note à partir de 2012, le début de l'application d'une culture de reddition de comptes avec la signature de contrats de performance pour renforcer la gouvernance éducative locale.

Cependant, pour le développement de la déconcentration, il y a un manque d'incitation à la performance et une insuffisance de prise en compte des capacités managériales dans la nomination des IA et des IEF. Dans le management du système éducatif, les textes réglementaires sont obsolètes face aux mutations en cours.

Le niveau central développe une forte concentration des pouvoirs essentiels et des ressources de sorte à affaiblir la posture des autorités déconcentrées plus tournées vers des rôles d'exécution que de décision faisant d'elles, de moins en moins des interlocuteurs valables et crédibles de la base. Face aux enseignants et aux communautés, il y a un faible leadership qui prend des dimensions inquiétantes tendant vers une crise d'autorité.

En outre, les plans d'action annuels des IA et des IEF ont une faible articulation avec les Plans Régionaux, Départementaux et Locaux de Développement de l'Education (PRDE, PDDE, PLDE), un manque de cohérence et une absence de mise en œuvre.

La mise en œuvre des Plans de Travail Annuel (PTA) souffre de l'inexistence d'un système de suivi-évaluation intégré et opérationnel et des compétences limitées du côté des agents chargés de conduire cette fonction.

- La décennie est marquée par une massification des personnels de l'éducation, la création de Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE) pour fédérer et harmoniser la formation initiale et continue des personnels enseignants et administratifs dans une approche régionale de la formation au bénéfice de l'éducation de base. On note également la création de nouveaux corps d'Inspecteurs de l'Enseignement Moyen et Secondaire (IEMS). Ainsi, tous les ordres d'enseignement disposent actuellement de corps de contrôle. La division du personnel du Ministère a muté en Direction des Ressources Humaines.

Cependant, l'utilisation des Ressources Humaines est toujours peu efficace, peu efficiente et peu rationnelle du fait de la continuité de l'application de la Gestion du Personnel en lieu et place d'une Gestion des Ressources Humaines véritable. Paradoxalement, on note le faible pouvoir disciplinaire de l'IEF sur les personnels sous son autorité. Au même moment, les Principaux des Collèges d'Enseignement Moyen (CEM) placés sous l'autorité de l'IEF ont un pouvoir direct sur les agents de leur collège.

Par ailleurs, des déplacements d'un bon nombre d'enseignants ou d'usagers du service public d'éducation du niveau déconcentré sont enregistrés de façon permanente vers le niveau national à la recherche de pièces administratives. Ces déplacements occasionnent des absences répétées et des pertes de temps d'apprentissage au détriment des élèves.

La déconcentration de la gestion du secteur de l'éducation demeure une option forte qu'il faut renforcer pour donner une plus grande marge d'initiative et de responsabilité aux structures déconcentrées et davantage d'autonomie aux établissements, tout en préservant le caractère national de l'éducation qui constitue l'un des fondements du pacte républicain. Dans ce cadre, en plus des stratégies spécifiques à chaque sous-secteur, il s'agira de :

- Renforcer le leadership des autorités déconcentrées par :
 - a. La restauration de l'autorité et la crédibilité des autorités académiques et scolaires ;
 - b. Le renforcement de leurs pouvoirs de décision et de gestion ;
 - c. L'amélioration de la collaboration entre autorités déconcentrées, décentralisées et communautaires.

- Définir et mettre en œuvre une stratégie de déconcentration qui repose sur :
 - a. La réorganisation des IA et des IEF ;
 - b. La modernisation de la gestion des IA et des IEF ;
 - c. La systématisation d'un partenariat dynamique et structuré ;
 - d. Le renforcement du rôle et de la responsabilité des communautés et collectivités ;
 - e. Le renforcement de la déconcentration de la gestion des personnels et de l'ordonnancement dans la gestion des crédits qui nécessite :
 - La mise en œuvre d'une gestion efficiente des ressources mises à disposition ;
 - Le renforcement de la productivité du personnel enseignant et non enseignant ;
 - La maîtrise des dépenses publiques et l'exigence de lier l'allocation des ressources aux résultats ;
 - L'optimisation du financement public pour une meilleure réponse à la demande sociale ;
 - Une systématisation de la fonction de contrôle dans ses différentes dimensions
 - f. Le renforcement des capacités par :
 - Le renforcement de la stratégie de la déconcentration dans divers domaines de la gestion de l'éducation et de la formation ;
 - L'appui, l'accompagnement du développement d'une expertise locale performante au service de l'école et des communautés ;
 - L'amélioration de la construction et l'équipement des services déconcentrés
 - g. Le développement d'une culture de résultats et de reddition de compte par :
 - La systématisation de la gestion axée sur les résultats par la transformation des ressources mises à disposition en résultats ;

- Le développement de pratiques professionnelles porteuses de changement, la valorisation de la responsabilité et de l'imputabilité ;
- La promotion du mérite dans la nomination des autorités déconcentrées ;
- La signature de contrats de performance et l'exigence de reddition de comptes clairement.

2.2.2 Stratégies de la gestion déconcentrée de l'éducation

La stratégie de la déconcentration de la gestion s'inspire du processus de management dont la première étape est le processus de finalisation qui permet de définir la vision, les missions et la stratégie.

- La déconcentration de la gestion de l'éducation et de la formation au Sénégal est un puissant levier pour le développement d'une gouvernance éducative locale performante. La vision constitue la base fondatrice qui est en parfaite harmonie avec la Lettre de Politique Sectorielle. C'est un processus dynamique de développement graduel de certains pouvoirs de décision permettant d'élargir et de renforcer les capacités de gestion qui se manifestent par :
 - La mise en cohérence de l'architecture déconcentrée grâce à l'amélioration de la réorganisation et de la modernisation de la gestion des IA et des IEF dans une perspective de parachèvement et de gestion du changement.
 - La réduction des disparités entre régions, départements et arrondissements dans le sens d'un développement mieux équilibré des services déconcentrés.
 - Le renforcement de la culture et des pratiques de résultats ainsi que la reddition de compte à tous les niveaux de la chaîne du système avec des outils de gestion efficaces.
 - Le renforcement du leadership, des rôles, responsabilités et initiatives des structures déconcentrées de l'éducation et de la formation, collectivités locales et des communautés ainsi que de la collaboration entre autorités déconcentrées, décentralisées et communautés pour améliorer l'accès, la qualité et la gestion.

Au regard de cette conception, les structures déconcentrées devront désormais être des unités administratives dynamiques jouissant d'une marge de manœuvre raisonnable et non plus des relais fidèles d'exécution.

Pour ce faire, il est impératif d'agir de sorte qu'on éprouve de moins en moins le besoin de faire remonter au niveau central les problèmes. Cela va conduire à une situation où le rôle du niveau central est de donner la direction que doit prendre l'action, de stimuler, de contrôler, de mobiliser, d'appuyer, d'accompagner, d'où le nécessaire repositionnement stratégique des services centraux dans le processus de déconcentration de la gestion.

Dans ce cadre, l'IA devra jouer un rôle moteur, se positionner comme un pôle de développement de l'éducation et de la formation en conciliant le programme national et les programmes locaux en un tout cohérent qui corrige les disparités et tient compte des spécificités.

Dans cette logique, le processus de finalisation permet de définir la stratégie qui repose sur les options suivantes :

- L'option stratégique de la déconcentration repose sur le développement d'une gouvernance éducative locale fondée sur la conduite du changement qui va permettre :
 - o Une stratégie de gouvernance basée sur le renforcement de la déconcentration de la gestion qui va passer par le parachèvement de la déconcentration porté par un schéma directeur visant, d'une part, l'amélioration organique de la déconcentration à travers la réorganisation des services, et d'autre part, le développement fonctionnel de la déconcentration par la réforme en profondeur visant la modernisation des services déconcentrés.
 - o Une stratégie de gouvernance basée sur l'articulation de la déconcentration et de la décentralisation qui va favoriser la nécessaire mise en cohérence de la déconcentration et de la décentralisation grâce à une collaboration des autorités décentralisées et déconcentrées dans une démarche coordonnée et concertée.
 - o Une stratégie de gouvernance basée sur le renforcement des capacités de gestion qui devra concourir à une meilleure qualité des services aux clients pour s'adapter aux mutations et évolutions en cours et l'amélioration des performances du secteur.

- La stratégie va, en conséquence, s'appuyer sur la mise en pratique de principes directeurs parmi lesquels :
 - Proximité et subsidiarité : la politique de décentralisation dévolue d'importants pouvoirs aux collectivités locales et aux administrations déconcentrées dans la planification, la gestion et le financement du développement de l'éducation.
 - Responsabilisation et imputabilité : la mise en œuvre de la déconcentration de la gestion de l'éducation et de la formation va reposer sur la responsabilisation accrue des autorités déconcentrées, y compris les directeurs d'école et les chefs d'établissement, ce qui exige un plein exercice de la responsabilité liée à la fonction.
 - Reddition de comptes : elle s'inscrit dans l'évolution moderne de la gestion et de la gouvernance dans le secteur public. C'est une relation fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité à la lumière des attentes convenues et des moyens employés. Elle s'appuiera pour son opérationnalisation sur le contrat de performance, un instrument privilégié de management à tous les niveaux.
 - Participation, mobilisation et appropriation de l'école par les communautés : il s'agira de faire en sorte que l'école se libère de sa gestion solitaire pour devenir une affaire des communautés. Pour ce faire, les communautés devront développer un engagement solidaire autour du vaste chantier de la déconcentration d'où la promotion de la participation communautaire.
 - Repositionnement stratégique du niveau central : la déconcentration de la gestion de l'éducation est une opportunité qui appelle des ruptures à observer dans la redéfinition des attributions du niveau central qui devra déléguer davantage de pouvoirs de décision et de gestion aux autorités déconcentrées.
 - Gestion concertée : la déconcentration va se réaliser dans une logique de gestion concertée à placer dans une dynamique de dialogue social et politique fort, ouvert et efficace.
 - Application de l'approche régionale : la déconcentration doit être un facteur d'impulsion du développement de l'éducation de l'éducation à l'échelle régionale. Pour assurer l'emphase avec les options de territorialisation des autorités gouvernementales, l'IA en sera le catalyseur pour définir les politiques et stratégies locales en réponse aux besoins et potentialités de chaque terroir.

- Partenariat : les parties prenantes du secteur sont appelées à collaborer pour la synergie des ressources, la mise en cohérence des actions pour plus d'efficacité et d'efficience. Le secteur de l'éducation fait du partenariat un mode de gestion concertée, un outil de dialogue, de communication.
- Articulation et synergie : l'articulation permet d'établir les liens nécessaires entre la déconcentration et la décentralisation. Elle facilite ainsi la mise en œuvre de la déconcentration en aidant à éviter le développement parallèle, incoordonné des actions dans le but de renforcer la cohérence des actions.
- Prise en compte de la dimension genre : l'importance apportée à la dimension genre est traduite, entre autres aspects, à travers les politiques nationales définies et la décision de parité des fonctions électives.

2.3 Détermination des postes et des compétences requises

L'Inspection de l'Éducation et de la Formation est responsable des fonctions de pilotage et de coordination, de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, de gestion pédagogique et d'évaluation des apprentissages, de planification et de suivi des apprentissages, de partenariat et de communication. Ces fonctions structurent les inspections en bureaux et en postes de travail conformément à l'organigramme ci-après.

En dehors de la fonction de pilotage et de coordination du top manager appuyé par le Secrétaire général, l'IEF est composée de sept bureaux répartis en vingt-trois postes de travail. Chaque poste de travail est composé de tâches déclinées en missions. Les profils de compétence et les qualifications requises se présentent comme suit :

➤ Détermination des postes

Tableau 1 : Détermination des postes

N°	Postes de travail	Missions	Profils de compétences requises	Qualifications
1	Gestion de carrières et Affaires administratives	-Assurer la gestion des dossiers administratifs des personnels -Assurer la gestion des carrières des personnels fonctionnaires et non fonctionnaires -Instruire les dossiers disciplinaires et les propositions de décoration	<p style="text-align: center;">Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, du manuel de procédures de gestion des actes administratifs, de l’outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion base de données, et en GRH. <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place, constituer et archiver des dossiers administratifs, maîtriser la rédaction administration, élaborer des tableaux de bord pour gérer des plans d’avancement des personnels, instruire des dossiers disciplinaires, et répondre aux requêtes liées à la carrière des personnels. <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecte des valeurs organisationnelles, loyauté envers l’institution, capacité d’écoute et d’accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité, équité et transparence, capacité de travailler sous pression 	<p>Formation initiale : niveau baccalauréat</p> <p>Expérience professionnelle : avoir exercé pendant dix ans</p>
2	Planification et mobilité des enseignants	-Assurer la planification, la dotation et la mobilité des	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, Connaissance en planification des RH, maîtrise du manuel de procédures de 	<p>-Formation initiale : baccalauréat</p> <p>-Expérience professionnelle : Dix ans</p>

		<p>personnels -Appuyer et veiller à l'utilisation rationnelle des personnels enseignants, -Tenir à jour le fichier des personnels</p>	<p>gestion des actes administratifs, de l'outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données.</p> <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des plans de recrutement, gérer un fichier des personnels, identifier et analyser les déficits et les surnombres en ressources humaines, élaborer des schémas d'utilisation rationnelle des ressources humaines, un plan des effectifs et de gestion prévisionnelle des emplois, travailler sous pression. <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation et de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence. 	<p>d'expérience</p>
3	Charge de la Formation	<p>-Participer à l'élaboration du plan de formation des personnels enseignants et administratifs -Participer à l'organisation, la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des sessions de formation</p>	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, connaissance du manuel de procédure de gestion des actes administratifs portant sur la formation, connaissance de l'outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données, connaissance en ingénierie de formation. <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabore des outils d'évaluation des compétences des agents administratifs, analyser les besoins de formation, élaborer des plans de formation et de perfectionnement, exécuter des plans de formation, déterminer de façon prospective les besoins en formation, gérer des processus administratifs, exploiter les nouvelles technologies au service de la formation et du perfectionnement professionnel. 	<p>-Formation initiale : niveau baccalauréat -Expérience professionnelle : dix ans de service -Atout : Ingénierie de la formation</p>

			<p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret. - Equité et transparence 	
4	Gestion financière	-Assurer la gestion financière de la structure	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion financière et comptable, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, maîtrise de l'outil informatique, connaissance des outils modernes de gestion financière. <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels, adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de faire des traitements de textes et d'utiliser les logiciels de travail. <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	<p>Formation initiale : Diplôme en gestion financière</p> <p>Expérience professionnelle : En gestion financière et matérielle</p>
5	Gestion matérielle	-Assurer une gestion efficiente, rationnelle et transparente de la comptabilité des matières	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion des matières et des cantines scolaires, maîtrise des politiques et stratégies de développement spécifiques aux cantines scolaires, de l'outil informatique, connaissance en suivi-évaluation des programmes de développement des cantines, connaissance en planification de besoins <p>Savoir-faire</p>	<p>-Formation initiale : Comptabilité des matières Logisticien</p> <p>-Expérience professionnelle : Connaissance du système éducatif et logisticien Comptabilité des matières</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes règlementaires, d'élaborer un plan de travail annuel, de réaliser des activités de mobilisation sociale en rapport avec le développement des cantines scolaires, d'utiliser les logiciels de travail pour gérer une base de données, d'assurer le suivi des stocks, de planifier les besoins et les opérations de réapprovisionnement pour les matières et les denrées dans les cantines, d'assurer des missions de suivi-évaluation, de produire des rapports informatifs sur la gestion des cantines scolaires. <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	
6	Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE)	-Assurer la gestion du Développement Intégré de la Petite Enfance	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la petite enfance, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, de l'outil informatique, connaissance en didactique, en évaluation des apprentissages et en planification <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de développer des stratégies de mobilisation sociale, de produire tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail, de produire des plans de formation, de les mettre en œuvre, de les évaluer et de développer des actions de formation, de proposer des stratégies d'amélioration de l'offre d'éducation. <p>Savoir-être</p>	<p>-Formation initiale : Inspecteur de l'Enseignement élémentaire ou de l'éducation préscolaire, Éducateur du préscolaire</p> <p>Expérience professionnelle : Educateur préscolaire -Point focal DIPE dans une circonscription</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client. 	
7	Cycle fondamental	-Assurer la gestion des affaires relatives à l'Enseignement élémentaire, moyen, technique et professionnel	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires organisant l'enseignement moyen et la formation technique et professionnelle, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation et de formation, de l'outil informatique, connaissance en didactique, en formation, évaluation des apprentissages et en planification. <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes règlementaires, d'élaborer un plan de travail annuel, de réaliser le traitement de texte et d'utiliser les logiciels de travail, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	<p>-Formation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inspecteur de l'Enseignement élémentaire -Inspecteur de spécialité formation professionnelle -Professeur de l'enseignement moyen ou secondaire <p>-Expérience professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Avoir servi dans le moyen secondaire au moins pendant cinq ans
8	Education de Base des Jeunes, Adultes et Langues Nationales	-Promouvoir une gestion participative, décentralisée et efficiente des programmes	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance en didactique des disciplines enseignées dans les centres d'alphabétisation, en andragogie, dans le domaine de la codification des langues nationales, en stratégie de mobilisation sociale, en planification et évaluation, en informatique, en gestion administrative, des politiques éducatives et programmes 	<p>-Formation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspecteur de l'Enseignement élémentaire et de l'éducation préscolaire -Médiateur pédagogique -Professeur de langue

		d'alphabétisation	<p>en cours, des textes règlementaires relatifs au secteur, du curriculum de l'école de base</p> <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes règlementaires, d'élaborer un plan de formation, d'en assurer la mise en œuvre et le suivi évaluation, d'utiliser l'outil informatique en matière de réalisation des tâches du bureau, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	<p>-Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -expérience en gestion de l'éducation non formelle
9	Enseignement Arabe et Daara	Assurer la gestion et le développement de l'enseignement arabe et des Daaras modernes.	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et règlementaires organisant les Daaras modernes, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, de l'outil informatique, en didactique et évaluation des apprentissages, de la religion musulmane et du coran, des réalités socio- culturelles des localités d'implantation des daraas, en planification <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels, d'élaborer un plan de travail annuel, de saisir tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de 	<p>-Formation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspecteur -Professeur -Conseiller pédagogique <p>-Expérience professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bonne connaissance du secteur de l'éducation et de la formation

			<p>formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation</p> <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	
10	Evaluations, Examens et Concours	Assurer la gestion du dispositif organisationnel des examens et concours professionnels	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires organisant les examens scolaires et les concours professionnels, maîtrise de l'outil informatique, connaissance des procédures de gestion administrative en rapport avec l'organisation des examens et concours <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de saisir tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> -Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	<p>-Formation initiale : Instituteur</p> <p>-</p> <p>Expérience professionnelle : être titulaire de CAP et avoir cinq ans d'ancienneté</p>
11	Chargé de la Formation professionnelle et technique et des Apprentissages	Accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population et mettre sur le marché du travail des	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, de l'outil informatique, en didactique et évaluation des apprentissages <p>Savoir-faire</p>	<p>Formation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Instituteur -Maître d'enseignement professionnel <p>Expérience professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre inspecteur de spécialité

		ressources humaines qualifiées répondant aux besoins du secteur productif et de service et permettant le développement de l'industrie, et la modernisation du secteur primaire	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client 	ou professeur d'enseignement professionnel
12	Etudes, Curricula, Examens, Concours et Certifications	Assurer la cohérence dans la programmation et le suivi des Etudes, Curricula, Examens, Concours et Certifications au niveau de l'Inspection.	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, de l'outil informatique, en didactique et évaluation des apprentissages <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le chargé de la formation <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, 	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : Professeur, Maître d'Enseignement Technique et Professionnel</p>

			avoir une approche fournisseur/client	
13	Chargé de la Formation continuée, de l'Insertion et du Suivi des Formés	Assurer une formation continue des personnels et un suivi rapproché du processus d'insertion socioprofessionnelle au niveau de l'Inspection.	<p>Savoir Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique, maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme, de l'outil informatique, connaissance en didactique et évaluation des apprentissages</p> <p>Savoir-faire Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations, d'élaborer un plan de travail annuel, de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail, d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le chargé de la formation</p> <p>Savoir-être Loyauté envers l'institution, capacité d'écoute et d'accueil, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence, avoir une approche fournisseur/client</p>	<p>Formation initiale : Instituteur ou maître d'enseignement technique et professionnel</p> <p>Expérience professionnelle : Etre inspecteur de spécialité ou professeur d'enseignement technique et professionnel</p>
14	Chargé de la planification et des statistiques	Déterminer les besoins en éducation et formation en lien avec le contexte de l'environnement interne et externe de la circonscription pour l'élaboration de projets et de	<p>Savoir Connaissance en planification et statistiques, des textes sur les transferts de compétences en matière de décentralisation, en technique de négociation, en gestion de projets et programmes de l'outil informatique, et des logiciels de start Educ, SysGAR, de la gestion de base de données</p> <p>Savoir-faire - Etre capable de concevoir des bases de données, contribuer à l'élaborer et à la mise en œuvre des plans et programmes locaux</p>	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : 10 ans plus la maîtrise de l'informatique</p>

		<p>programmes d'éducation locaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veiller à l'utilisation optimale, sécuritaire et efficace des technologies de l'information afin d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience de l'IEF - Gérer les données statistiques -Produire et publier des annuaires statistiques de la circonscription 	<p>, tenir et exploiter des bases de données, développer des outils de collecte et de traitement de données statistiques, participer efficacement au développement, à la consolidation, et la rationalisation de la carte scolaire, élaborer des documents de programmation et de planification, travailler sous pression</p> <p>Savoir-être Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence</p>	
15	Chargé du suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> -Accompagner la promotion de la culture d'évaluation et de suivi dans la circonscription -Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de suivi-évaluation 	<p>Savoir Connaissance en suivi-évaluation de l'éducation et de la formation, des pratiques et outils en suivi-évaluation, de l'outil informatique de logiciels, de la gestion de base de données, en gestion de projets et programmes notamment en suivi-évaluation</p> <p>Savoir-faire Etre capable d'élaborer et de mettre en œuvre le plan de suivi-évaluation de dérouler les processus de suivi et d'évaluation, d'élaborer des documents de programmation et de planification, de travailler sous pression</p>	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : 10ans Atout : formation en suivi-évaluation</p>

		-Contribuer à l'élaboration du rapport de performance et du rapport annuel sur le rendement	Savoir-être - Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret et équité et transparence	
16	Chargé de la nutrition et de la santé scolaire	-Participer à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités d'enseignements-apprentissages stimulantes. -Promouvoir une bonne gestion de santé-nutrition	Savoir - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, en santé et nutrition des apprenants, de l'outil informatique, de la carte scolaire de la circonscription, en sociologie ou connaissance du milieu Savoir-faire - Etre capable de suivre la gestion des cantines scolaires et l'amélioration de la santé des apprenants au niveau des établissements, élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, maîtriser la correspondance administrative, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, travailler sous pression Savoir-être - Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence	Formation initiale : Instituteur Expérience professionnelle : Baccalauréat plus 10 ans
17	Chargé de la vie scolaire	Participer à la création des conditions favorables à un	Savoir - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, de l'outil informatique, en	Formation initiale : Instituteur Expérience professionnelle :

		milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités d'enseignements-apprentissages stimulantes.	<p>sociologie ou connaissance du milieu, des stratégies de gestion des conflits</p> <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de : élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, gérer des conflits, travailler sous pression <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence 	<p>10 ans</p> <p>Atout : formation en communication</p>
18	Chargé des Manuels scolaires et du Matériel didactique	Promouvoir une bonne gestion, des manuels scolaires et du matériel didactique	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des programmes en vigueur dans le système éducatif, de l'outil informatique, en archivage et en documentation <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de : élaborer et mettre en des stratégies d'entretien et de maintien des manuels et du matériel didactique, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, travailler sous pression <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence 	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : 10ans Atout : Bibliothécaire et archiviste</p>

19	Chargé des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	Promouvoir une bonne gestion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des questions de genre et de l'outil informatique, des différents logiciels et application en usage dans le système éducatif <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable de : utiliser les logiciels en usage dans le système éducatif, maîtriser l'outil informatique et l'Inter et l'Intranet, élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, assurer le suivi et l'évaluation de projets et travailler sous pression <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, de disponibilité, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence 	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : 5ans Atout : formation en informatique</p>
20	Chargé du sport	-Participer à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités d'enseignements-	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des règlements sportifs et de l'outil informatique <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'utiliser l'informatique et l'Inter et l'Intranet, élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, assurer le 	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle : 5ans Atout : moniteur ou initiateur dans une discipline sportive</p>

		<p>apprentissages stimulantes.</p> <p>-Promouvoir une bonne gestion du sport et des activités para et péri scolaires.</p>	<p>suivi, l'évaluation de projets et travailler sous pression</p> <p>Savoir-être</p> <p>- élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, assurer le suivi, l'évaluation de projets et travailler sous pression</p>	
21	Chargé du partenariat	<p>-Favoriser et appuyer la collaboration entre l'IEF et les partenaires techniques et sociaux</p> <p>-Assurer le fonctionnement des organes de gestion du PDEF</p>	<p>Savoir</p> <p>-Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des textes sur la décentralisation, de l'outil informatique, et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données, en technique de négociation, gestion de projets</p> <p>Savoir-faire</p> <p>- Etre capable de : élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation, négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre un plan de communication, assurer le suivi et l'évaluation de projets, travailler sous pression</p> <p>Savoir-être</p> <p>- Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, de disponibilité, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité du secret et de l'équité et de la transparence</p>	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>-Expérience professionnelle : 10 ans de service</p> <p>-Diplôme en management</p> <p>-Diplôme en coopération</p>
22	Chargé de communication	<p>-Assurer la mise en œuvre du plan de communication de l'IEF</p> <p>-Promouvoir la</p>	<p>Savoir</p> <p>- Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des textes sur la décentralisation, de l'outil informatique, et des logiciels de</p>	<p>Formation initiale : Instituteur</p> <p>Expérience professionnelle :</p>

		collaboration avec les médias et la communauté -Assurer le fonctionnement des organes de gestion déconcentrées et/ou décentralisées	GRH, de la gestion de base de données, en technique de négociation, gestion de projets Savoir-faire - Etre capable de : élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation, un plan de communication, assurer le suivi et l'évaluation de projets Savoir-être - Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité et travailler sous pression, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence	10 ans de service Diplôme en communication
23	Chargé du genre	- Développer une bonne politique du genre (renforcement des capacités, etc.) en vue d'atteindre les objectifs d'équité -Développer une stratégie de prise en charge des	Savoir - Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires, en technique de communication et de mobilisation, des questions de genre, maîtrise de l'outil informatique, en sociologie ou connaissance du milieu Savoir-faire - Etre capable de : élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation , négocier, développer et entretenir des partenariats, élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation,	Formation initiale : Instituteur Expérience professionnelle : 5 ans ⁸⁹

⁸ Source, Fiches de poste des IEF du MEN

	minorités dans la dimension genre ; -Favoriser et appuyer les campagnes de sensibilisation	assurer le suivi et l'évaluation de projets, travailler sous pression Savoir-être - Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution, capacité d'écoute, d'accueil de disponibilité, de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence	
--	---	---	--

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIQUE

3.1 Présentation du cadre d'étude

La réflexion portant sur les modalités de dotation en Ressources Humaines a comme cadre d'investigation l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam qui se trouve être confondue au département. A cet effet, l'approche consistera à faire la présentation de ladite structure à travers ses différents aspects, avant de s'intéresser à son fonctionnement interne et externe, pour mettre en reliefs le rôle stratégique des ressources humaines pour un pilotage performant de la politique éducative.

3.1.1 Historique de l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam

En janvier 2002, Matam s'est vue propulsée au rang de la 11^{ème} région du Sénégal pour équilibrer l'immense région qu'était auparavant celle de Saint-Louis.

Le département de Matam s'étend sur une superficie de 5029 km², soit environ 19% de l'étendue de la région. Il est situé à 700 km de Dakar et 420 km de Saint Louis dans la moyenne vallée du fleuve Sénégal. Il est limité au Nord par le département de Podor, à l'Est par la République Islamique de Mauritanie, à l'Ouest par le département de Ranérou-Ferlo et au Sud par celui de Kanel.

Sur le plan administratif, le département de Matam se subdivise en deux arrondissements : l'arrondissement de Agnam Civol et l'arrondissement de Ogo et en dix communes : la commune de Ogo, la commune de Ourosogui, la commune de Matam, la commune de Nabadji Civol, la commune de Bokidiawé, la commune de Nguidjilone, la commune de Dabia, la commune de Thilogne, la commune de Agnam, la commune de Oréfondé.

Le climat est caractérisé par deux saisons : une saison sèche qui va de novembre à juin et une saison des pluies qui va de juillet à octobre. Le département est compris entre les isohyètes 300 et 500 mm, avec des précipitations pouvant atteindre parfois 600 mm.

Le relief se caractérise par une vaste plaine incisée de vallée. Il est relativement plat par rapport au reste du pays. Ce relief permet de distinguer trois zones éco géographiques :

- la vallée du fleuve constituée de dépressions et de micro-reliefs appelés communément « daande mayo » ;

- la zone du ferlo au sol latérique;
- le diéri ou zone intermédiaire.

Le potentiel hydraulique de Matam reste important et est constitué des eaux de surface et des eaux souterraines. Les eaux de surface sont constituées par le fleuve Sénégal qui a comme principal défluent le Diamel. En plus, le département dispose de nombreux marigots et mares (temporaires et permanents) disséminés un peu partout.

Les eaux souterraines sont dans l'ensemble abondantes. Elles sont contenues dans des nappes :

- les nappes peu profondes ou phréatiques qui sont accessibles à partir de puits dont la profondeur varie entre 25 et 100 mètres ;
- les nappes du Maestrichtien dont la profondeur peut atteindre parfois 300 m et dont le captage n'est possible qu'à partir de forages.

La végétation est de type arboré et arbustifs avec une prédominance des épineux et des espèces adaptées à la forte chaleur.

La population du département se répartit conformément au tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Répartition de la population du département de Matam

Département	Collectivités locales	Sexe	Effectif	Total	
MATAM	COMMUNE MATAM	Masculin	9159	17218	
		Féminin	8059		
	COMMUNE OUROSSOGUI	Masculin	8388	15654	
		Féminin	7266		
	COMMUNE THILOGNE	Masculin	5293	10441	
		Féminin	5148		
	COMMUNE NGUIDJIOLOGNE	Masculin	5301	10444	
		Féminin	5143		
	COMMUNE AGNAM CIVOL	Masculin	12746	26321	
		Féminin	13575		
	COMMUNE OREFONDE	Masculin	9259	19175	
		Féminin	9916		
		COMMUNE DABIA	Masculin	11320	23122
			Féminin	11802	
COMMUNE BOKIDIAWE		Masculin	25255	52281	
		Féminin	27026		
COMMUNE NABADJI CIVOL		Masculin	25640	52372	
		Féminin	26732		
COMMUNE OGO		Masculin	21779	45592	
		Féminin	23813		
TOTAL		Masculin	134140	272620	
		Féminin	138480		

Source : Service régionale de la statistique de Matam, recensement 2013

Tableau 3 : Présentation du taux d'accroissement de la population

Département Matam	Taux d'accroissement		
	Homme	Femme	Total
	2,4	1,7	2

Source : Service régionale de la statistique de Matam, recensement 2013

Avec une densité de 19 habitants/km²¹⁰, le département de Matam a une population inégalement répartie suivant les collectivités locales.

A l'image de la population sénégalaise, celle de Matam se caractérise par une forte prédominance de femmes et de jeunes. Une bonne partie de ses fils continue cependant à être influencée par les « mirages » de l'émigration.

Le niveau d'urbanisation tend à s'accroître d'année en année à cause de l'évolution très rapide des villages situés sur la route nationale n°2 et de certains d'entre eux en bordure du fleuve Sénégal. Cependant, à Matam, capitale régionale, l'architecture coloniale défie encore le temps et la crise de logement se fait de plus en plus sentir. Dans le ferlo, on note la prédominance des hameaux polarisés par de petits villages nantis de points d'eau.

Avec l'érection de la région de Matam en 2002, l'Inspecteur départemental de l'époque a cumulé en même temps la fonction d'Inspecteur d'Académie par intérim jusqu'à 2004. Cette phase transitoire a créé beaucoup de confusions dans le pilotage opérationnel de la nouvelle Inspection départementale de l'Education Nationale naissante. La structure a muté en IA et le même personnel a continué à gérer concomitamment les missions supposées différentes des deux structures. Le jeu du pouvoir a fait basculer le manager et son équipe vers le pilotage de la dimension académique au détriment du pilotage opérationnel de l'IDEN. Cette situation a créé une démobilitation des activités de l'IDEN.

En 2004, un nouvel Inspecteur départemental est nommé pour reprendre le pilotage et l'animation de la circonscription. Le premier point d'achoppement a été l'occupation des locaux. Devant le choix de l'IA de continuer à occuper les locaux, les deux structures ont cohabité pendant quelques mois. Finalement les services du département ont déménagé pour aller s'installer dans une école élémentaire avant que l'administration ne mette à leur disposition une maison conventionnée. Avec l'étroitesse des bureaux, un deuxième déménagement a été fait en septembre 2009 dans un bâtiment plus approprié.

3.1.2 Structuration des services externes

L'inspecteur de l'éducation et de la formation exerce sa compétence sur toutes les structures d'éducation de base publiques et privées, formelles et non formelles : les structures de

¹⁰ Source : Service régionale de la statistique de Matam, recensement 2013

développement intégrées de la petite enfance, du cycle fondamental intégrant les écoles élémentaires, les collèges d'enseignement moyen, les structures d'éducation non formelle, les centres de formation professionnelle et technique dans sa circonscription¹¹. Ainsi, au niveau de l'IEF de Matam, il y a les structures préscolaires, l'élémentaire, l'enseignement moyen et l'enseignement professionnel et technique.

➤ **Les structures préscolaires :**

Elles sont au nombre de trente-deux dont neuf écoles maternelles et vingt-trois Cases des Tout Petits (CTP). Le personnel enseignant et de direction de ces structures se présentent conformément au tableau ci-dessous :

➤ **Les écoles élémentaires :**

De 130 en 2004, les écoles élémentaires sont passées à 187 en 2014-2015¹², dont 5 écoles franco-arabes. Cet élargissement de la carte scolaire a été facilité par la mise en œuvre de la composante accès du PDEF. Cela s'est traduit par une augmentation massive de la population scolaire. L'effectif du personnel enseignant est passé de 12068¹³. Il est composé de profils très divers.

En tenant compte de l'âge, la majorité des enseignants sont jeunes. Cette particularité présente des atouts, mais également des inconvénients. Compte tenu des conditions socio-climatiques souvent austères, la mobilité est très accentuée. La zone constitue une sorte de laboratoire où de jeunes enseignants arrivent, et restent le temps de se faire une base professionnelle, avant de chercher à se rapprocher des grandes villes. Cette instabilité du personnel impacte beaucoup sur la gestion de la qualité du travail.

D'autre part, l'absence d'une approche prévisionnelle des Ressources Humaines par le dispositif actuel d'affectation crée beaucoup de déficits d'année en année. Les départs dépassent de loin les arrivées. Cette situation de départs massifs entraîne la création de

¹¹ Décret 2012-1276 relatif à la création des IA et IEF

¹² Source, Bureau Planification IEF Matam

¹³ Source, Bureau Planification IEF Matam

beaucoup de classes multigrades avec souvent des combinaisons très complexes. Cela n'est pas sans conséquence dans la qualité des enseignements apprentissages.

➤ **Les Collèges d'Enseignement Moyen**

Avec la logique du développement des Collèges de proximité beaucoup d'établissements ont vu le jour. Ils sont au nombre de 38 en 2015, avec trois Lycées disposant de cycle moyen.

Les mêmes facteurs liés à la mobilité des autres ordres d'enseignement affectent ce secteur. Généralement, ce sont les nouveaux sortants qui arrivent, juste le temps de se faire la main, pour ensuite repartir. Ainsi, d'année en année, le personnel se renouvelle et les mêmes effets se font sentir au niveau de la performance des élèves.

Il faut noter que l'enseignement privé n'est pas encore très développé dans la zone. Un seul collège privé existe à Matam et fonctionne avec un effectif très faible. Cette situation semble être favorisée par le phénomène d'émigration qui est très présent dans la zone. Culturellement pour les populations, la fréquentation d'une école privée est réservée aux enfants qui échouent dans le public. Ainsi, les parents préfèrent envoyer les enfants vers l'émigration que de les mettre dans le privé.

➤ **Les établissements de formation professionnelle et d'enseignement technique**

Ce secteur constitue le parent pauvre du système dans le département. En plus du Centre de Formation Professionnelle Régionale qui accueille une bonne partie des besoins du département, il n'existe qu'un Centre de formation départemental qui commence à être plus fonctionnel depuis deux ans. Généralement, c'est parmi les élèves qui échouent dans l'enseignement général que desdits centres arrivent à enrôler des élèves. Un travail de communication doit être développé intensément pour renforcer la sensibilisation sur l'importance de la formation professionnelle.

3.1.3 Structuration des services internes

Pour piloter, coordonner et animer les différentes structures de la circonscription pour l'atteinte des résultats performants, des services d'appui sont mis en place, conformément au nouvel organigramme des IEF. Cet organigramme répond à la préoccupation de manager les propriétés structurelles de l'organisation. « *La structure de l'organisation, somme totale des*

moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches »¹⁴.

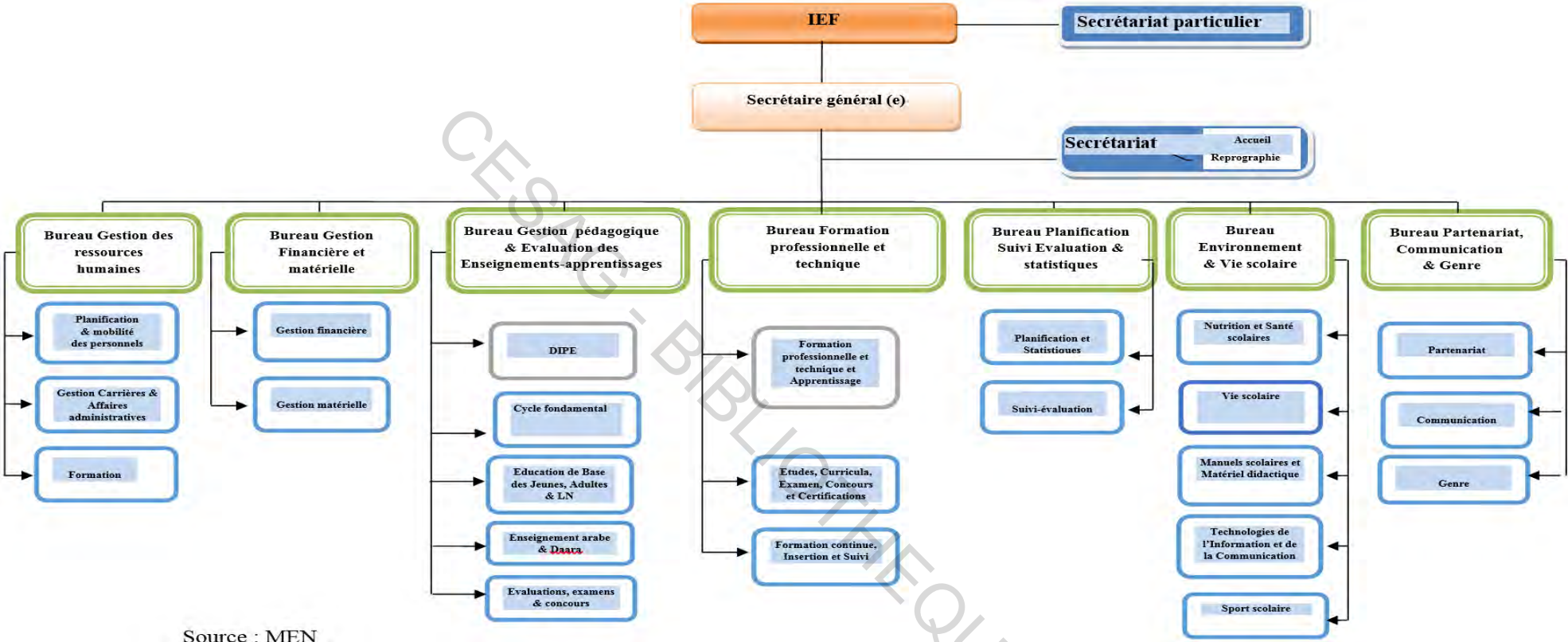
Avec une approche globale, l'organigramme peut être analysé en fonction des relations de ses cinq composantes et selon leurs poids respectifs dans l'organisation :

- Le sommet stratégique qui constitue l'équipe dirigeante ;
- La ligne hiérarchique qui relie les centres opérationnels et le sommet stratégique ;
- Le centre opérationnel constitué des unités d'exécution des tâches de production et de distribution ;
- La technostructure qui est l'unité de planification et d'organisation du travail ;
- Le support logistique qui assure des prestations.

Cette structure divisionnaire présente une forte répartition des tâches. Elle se présente sous forme de fonctions à la chaîne de valeur de l'organisation.

¹⁴ Mintzberg H, structure et dynamique des organisations, (1982)

Figure 1 : Organigramme de l'Inspection de l'Education et de la Formation



Source : MEN

3.2 Approche méthodologique

La méthodologie est un outil indispensable permettant d'exposer les différentes étapes suivies pour aboutir aux résultats escomptés. La présente étude se préoccupe de contribuer à améliorer les modalités de dotations en Ressources Humaines des structures déconcentrées de l'éducation, conformément au nouvel organigramme du Ministère de l'Education.

L'option porte ainsi sur une étude quantitative et qualitative qui découle d'une préoccupation de confronter la pratique des Ressources Humaines dans les Inspections de l'Education et de la Formation aux orientations du Ministère dans le cadre d'attribution des postes de responsabilité. La cible est essentiellement constituée du personnel interne de l'IEF de Matam.

La démarche entreprise se fonde sur une recherche de type descriptif sur la base de l'observation et de l'entretien. Tous ces instruments serviront à collecter une masse assez critique d'informations. En effet, le guide d'entretien est élaboré sous forme d'items à administrer individuellement aux cibles.

L'objectif recherché est de donner la parole aux acteurs pour leur permettre de participer au processus de mise en place du nouvel organigramme des IA et des IEF, et surtout, mieux crédibiliser la présente recherche.

3.3 Présentation et justification des outils d'investigation

Dans cette partie, nous allons présenter successivement, la population d'étude et les outils de recueil de données. Selon BATAL, (2000), les démarches complètes de gestion prévisionnelle qui portent sur l'ensemble de la structure sont rares, surtout lorsque l'organisation s'engage pour la première fois dans la démarche.

La population d'étude est limitée aux agents internes occupant les postes de travail de l'IEF pour confronter leurs profils aux compétences requises.

Pour le recueil de données, les outils utilisés sont l'observation, la recherche documentaire, les guides d'entretien et le questionnaire.

3.3.1 L'observation

L'observation est une attitude à travers laquelle le chercheur ou tout autre personne porte un regard sur un phénomène afin d'en rechercher les caractères distinctifs. Elle constitue la première étape de connaissance scientifique. Il existe plusieurs types d'observation selon les circonstances. Pour ce qui est de cette étude, l'observation accidentelle est utilisée et elle intervient de manière improvisée dans mes activités professionnelles.

3.3.2 La recherche documentaire

Cette recherche s'est faite à travers les ouvrages sur la gestion de ressources humaines, les mémoires, les textes législatifs et réglementaires, sur le dispositif de gestion des structures déconcentrées de l'éducation, les articles divers par le biais de l'internet. Les supports de cours ont également été consultés. Cette investigation documentaire a permis de situer la dotation en ressources humaines dans le management des ressources humaines en général, et dans l'administration publique en particulier.

3.3.3 L'entretien

L'entretien est un outil qui permet de sonder les opinions des personnes cibles. L'option choisie est un entretien semi-direct avec une série de questions guides. Il concerne principalement les agents occupants les postes dans le fonctionnement de la structure. Les questions portent sur les missions, les différentes tâches à effectuer, les compétences.

3.3.4 Le questionnaire

Il consiste à poser à un ensemble de répondants une série de questions relatives à leur situation ou à leurs opinions. Le questionnaire qui est administrée directement concerne les agents des bureaux et les postes de travail.

DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Chapitre 1 : DESCRIPTION DES POSTES, DES COMPETENCES ET DES MODALITES DE DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES

Le travail a consisté d’abord à identifier les postes opérationnels existants, conformément au nouvel organigramme, ensuite à relever le niveau des compétences requises en termes d’acquis, de progression ou de non acquis. La situation desdits postes de l’IEF se présente conformément au tableau ci-dessous :

1.1. Présentation des résultats

Bureaux	Postes de travail	Situation des postes	
		Existe	Inexistant
Gestion des ressources humaines	Planification et mobilité	X	
	Gestion des carrières et affaires administratives	X	
	Formation et développement		X
Gestion des ressources financières et matérielles	Gestion financière	X	
	Comptable des matières	X	
Gestion pédagogique et évaluation des apprentissages	Responsable cycle fondamental	X	
	Responsable Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE)	X	
	Responsable Éducation de Base, des Jeunes, Adultes Et langues nationales	X	
	Responsable Enseignement Arabe et Daaras		X
	Responsable Evaluations, Examens et Concours	X	
Formation professionnelle et technique	Responsable Formation professionnelle, Technique et Apprentissage		X
	Responsable Etudes, Curricula, Examens, Concours et Certifications		X

	Responsable Formation Continue, Insertion et Suivi		X
Planification et suivi-évaluation	Responsable Planification et Statistiques	X	
	Responsable Suivi-Evaluation	X	
Environnement et Vie Scolaire	Responsable Nutrition et Santé Scolaire		X
	Responsable Vie Scolaire		X
	Responsable Manuels Scolaires et Matériel didactique		X
	Responsable Technologies de l'Information et de la Communication	X	
	Sport Scolaire	X	
Partenariat Communication, et genre	Partenariat	X	
	Communication	X	
	Responsable bureau Genre	X	
Total		15	08¹⁵

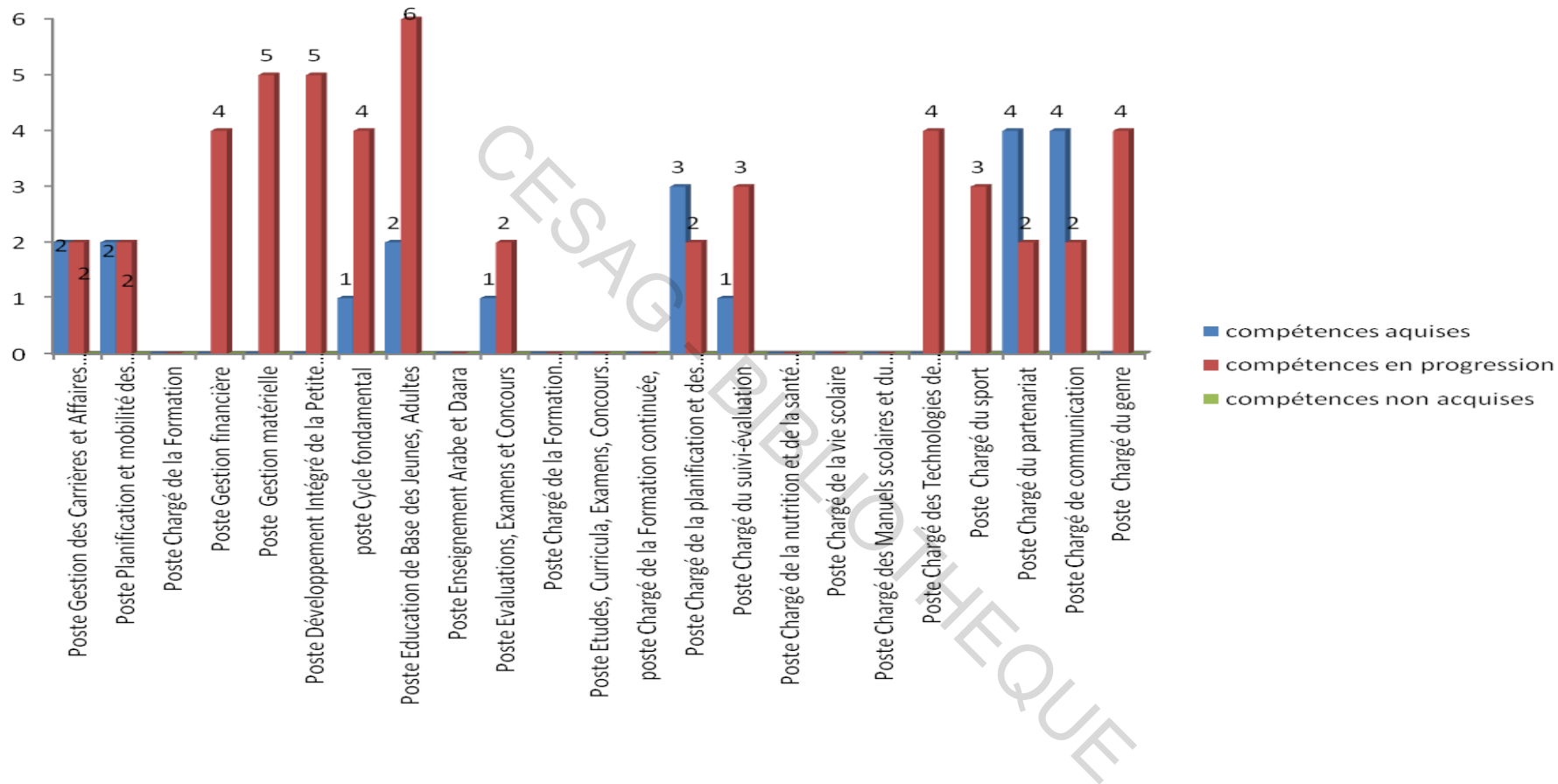
Sur l'ensemble des vingt-trois postes de travail requis, quinze postes existent et huit ne sont pas occupés.

Les résultats sont présentés sous deux formats. Le premier format est organisé en trois familles de compétences : savoir, savoir-faire et savoir-être. Le deuxième format reprend la situation par poste de travail en mettant ensemble les trois niveaux de compétence.

Les résultats sont présentés sous forme de graphiques.

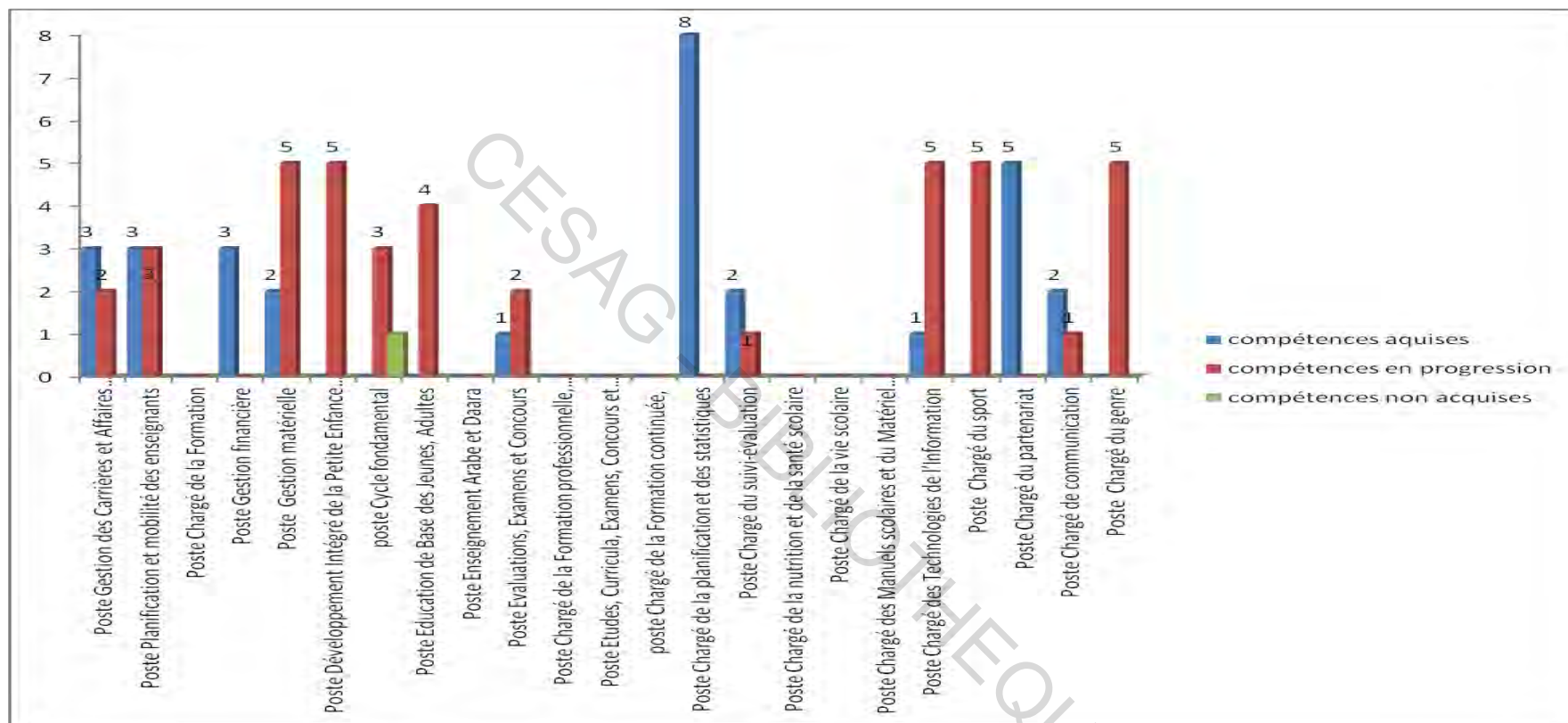
¹⁵ Source, postes de travail de l'IEF de Matam

Figure 2 : Les compétences requises en savoir¹⁶



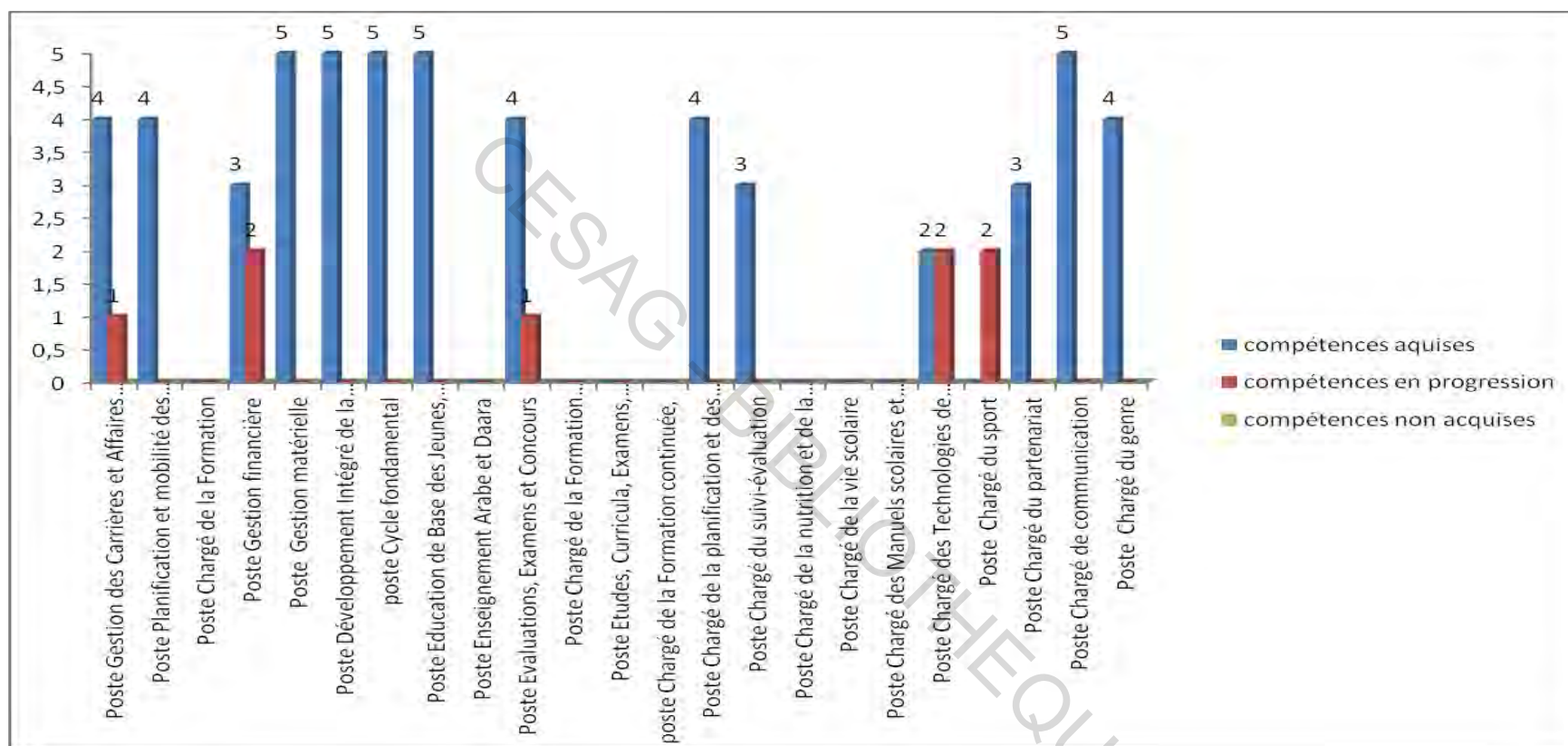
¹⁶ Source, entretiens avec les agents de l'IEF de Matam

Figure 3 : Les compétences requises en savoir-faire¹⁷



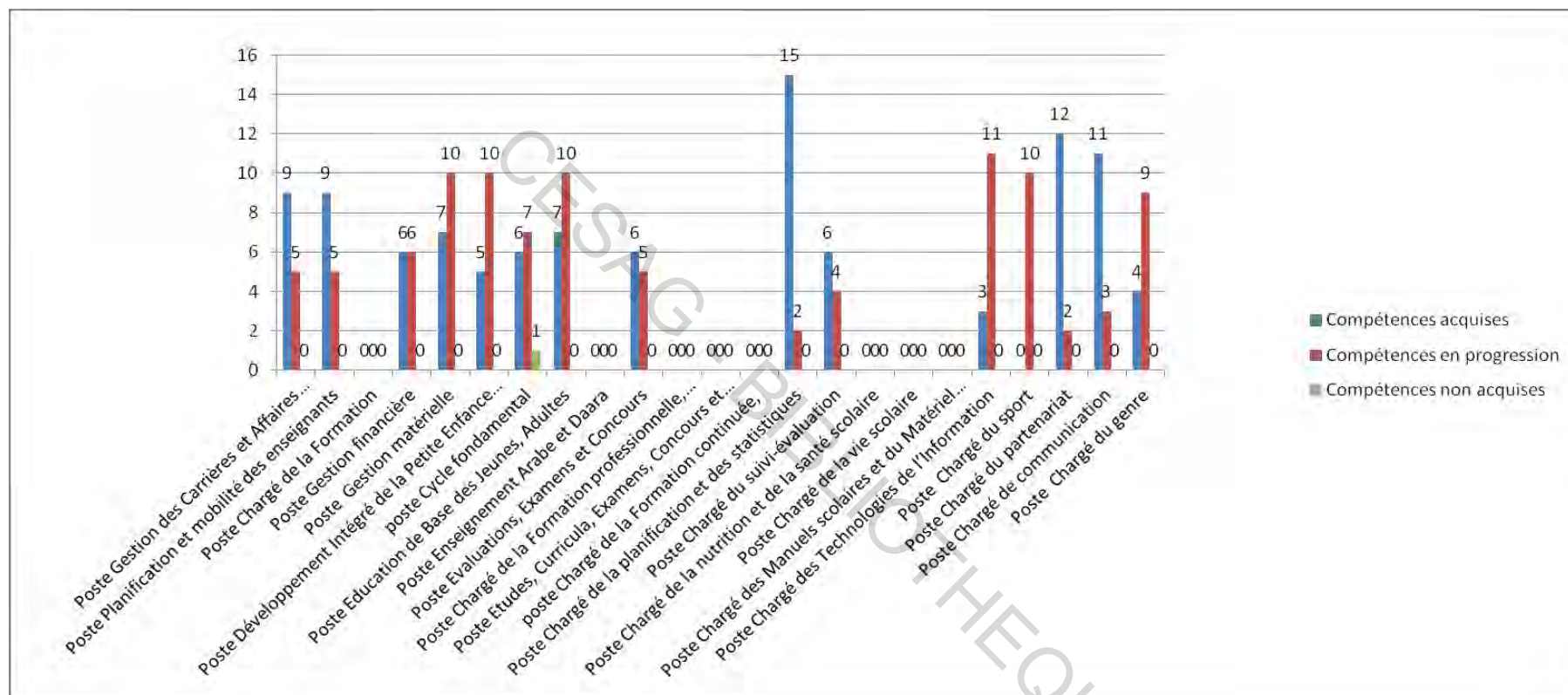
¹⁷ Source, entretiens avec les agents de l'IEF de Matam

Figure 4 : Les compétences requises en savoir-être¹⁸



¹⁸ Source, entretiens avec les agents de l'IEF de Matam

Figure 5 : Les compétences requises globalement par poste de travail¹⁹



¹⁹ Source, Entretiens avec les agents de l'IEF de Matam

1.2. Le point sur les agents évalués

Au cours de l'enquête, quinze agents ont été interviewés sur la base des postes existants dans l'IEF. Des cumuls ont été constatés pour certains postes : le poste de Cycle fondamental est cumulé à celui du Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE) ; le poste Planification et des Statistique est cumulé au poste de Suivi-Evaluation.

En plus des compétences requises, des informations ont été recueillies sur le profil des agents :

- **Formation initiale** : Tous les agents sont des enseignants de l'élémentaire avec une formation initiale différente : cinq ont commencé leurs activités professionnelles comme instituteurs et neuf comme volontaires de l'éducation.
- **Niveau académique** : Globalement, trois niveaux se dégagent : dix sont du niveau Brevet de Fin d'Etudes Moyennes (BFEM), quatre du niveau BAC et un du niveau Maîtrise.
- **Expérience professionnelle** : Neuf agents ont une expérience comprise entre 10 et 20 ans. Trois agents ont une expérience qui se situe entre 20 et 30 ans et 2 agents ont une expérience de plus de 30 ans.
- **Niveau professionnel** : A ce niveau, deux agents sont titulaires du Certificat Elémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP), onze agents sont titulaires du Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) et deux agents ont le Certificat d'Aptitude à l'Inspection de l'Enseignement Elémentaire (CAIEE).

1.3. La situation des postes vacants

Face à l'obsolescence des textes organisant les IDEN, aux nombreuses mutations et exigences du système éducatif mais aussi et surtout relativement aux instructions du niveau central suite à la mise à disposition d'un nouvel organigramme des Inspections de l'Education et de la Formation, les postes requis ne sont toujours pas encore mis en place intégralement.

Quatre bureaux sont concernés par les postes inexistantes :

- le bureau Gestion des Ressources Humaines avec le poste Formation et développement ;

- le bureau Gestion Pédagogique et Evaluation des Apprentissages avec le poste Responsable Enseignement Arabe et Daara ;
- Le bureau Formation Professionnelle et Technique avec : le poste Responsable de la Formation Professionnelle, Technique et Apprentissage ; le poste Responsable Etudes, Curricula, Examens Concours et Certifications et le poste Responsable Formation Continue, Insertion et Statistiques ;
- Le bureau Environnement avec : le poste Responsable Nutrition, le poste Responsable Vie Scolaire, le poste Responsable Manuels Scolaires et Matériels didactiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre2 : ANALYSE DES POSTES ET DES MODALITES EN FORCE ET FABLESSE

2.1 Analyse des résultats

Les résultats sont présentés suivant les trois domaines de compétence : le savoir, le savoir-faire et le savoir être, à travers l'ensemble des postes. Un quatrième graphique récapitule les compétences en question pour présenter globalement le niveau de position de l'agent par rapport aux compétences requises. Les postes du même bureau sont regroupés en fonction.

Les postes des Chargés de la Communication et du partenariat sont occupés par des Inspecteurs de l'Enseignement Élémentaire, alors que ces derniers devraient se retrouver à la limite à la tête des Bureaux pour assurer la coordination.

2.1.1 Cartographie et synthèse des compétences par fonction

- **Gestion des ressources humaines** : Cette fonction est composée de trois postes qui se présentent de la manière suivante :
 - **Gestion des carrières et Affaires administratives** : Pour ce poste, les compétences requises en savoir, en savoir-faire et en savoir-être font un total de quatorze compétences requises. Neuf compétences sont acquises et cinq sont en progression
 - **Planification et mobilité des enseignants** : A ce niveau, sur les quatorze compétences requises, neuf sont acquises et cinq sont en progression.
 - **Chargé de la Formation** : Ce poste n'est pas encore mis en place. Il totalise dix-sept compétences requises.

- **Gestion financière et matérielle** : Elle est composée des postes de gestion financière et de gestion matérielle.
 - **Gestion financière** : Les compétences requises sont au nombre de douze dont six acquises et six en progression. Au niveau du domaine savoir, l'agent est entièrement en progression. Malgré l'expérience de l'agent en termes de nombres d'années de travail, il semble présenter quelques limites au niveau de la maîtrise de l'informatique.

- **Gestion matérielle :** Ce poste de travail présente dix-sept compétences requises. L'agent, présente un niveau de maîtrise de sept compétences sur dix en progression. Les cinq compétences en savoir sont intégralement en progression.
- **Gestion pédagogique et évaluation des apprentissages :** Cette fonction est composée de cinq postes de travail dont un inexistant.
 - **Développement intégré de la petite enfance :** Ce poste présente quinze compétences requises. Dans l'ensemble, l'agent en a acquis cinq au niveau du savoir-faire. Les dix restantes sont en progression et relèvent du savoir et du savoir-être.
 - **Cycle fondamental :** Il est cumulé au poste précédent. Sur les quatorze compétences requises, six sont acquises, sept en progression et une non acquise.
 - **Education de Base des Jeunes, Adultes et Langues nationales :** Elle comprend dix-sept compétences dont sept acquises et dix en progression. Celles du savoir-faire sont entièrement en progression.
 - **Enseignement Arabe et Daara :** Le poste n'est pas occupé et présente treize compétences requises
 - **Evaluations, Examens et Concours :** Le poste présente onze compétences requises dont six acquises et cinq en progression.
- **Formation professionnelle et technique :** Cette fonction, composée de trois postes de travail, est vacante. Il s'agit du poste Formation professionnelle, Technique et des Apprentissages, du poste Etudes, Curricula, Examens Concours et Certifications et celui de la Formation Continué, de l'Insertion et du Suivi des Formés avec treize compétence requises pour chacun des postes.
- **Planification et suivi-évaluation :** Elle est composée de deux postes de travail.
 - **Planification et des Statistiques :** Il est composé de dix-sept compétences requises, parmi lesquelles quinze sont acquises et deux en progression.
 - **Suivi-Evaluation :** Le poste comprenant dix compétences requises dont six acquises et quatre en progression. Les deux postes sont cumulés par un seul agent.
- **Environnement et Vie Scolaire :** Cette fonction est composée de cinq postes dont trois non occupés. Pour les postes non occupés, il y a le poste de Nutrition et Santé

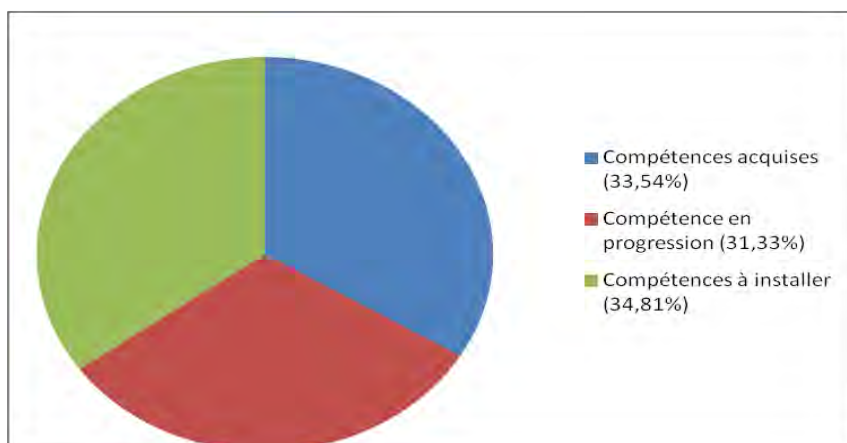
avec quinze compétences requises, le poste Vie Scolaire avec treize compétences requises, le poste Manuels Scolaires et Matériels didactiques avec onze compétences requises.

Pour les postes occupés, il s'agit de :

- **Technologies de l'Information et de la Communication** avec quatorze compétences requises dont trois acquises et onze en progression.
 - **Chargé du Sport** avec onze compétences requises, toutes en progression.
- **Partenariat, Communication et Genre** : Il est composé des postes Chargé du Partenariat, Chargé de la Communication et du Chargé du Genre.
- Chargé du Partenariat : Le poste comprend quatorze compétences requises dont douze acquises et deux en progression.
 - Chargé de la Communication : Il est composé de quatorze compétences requises dont onze acquises et trois en progression.
 - Chargé du Genre. Il comprend treize compétences requises dont quatre acquises en savoir-être et neuf en progression.

L'exploitation des vingt-trois fiches de poste révèle que quinze postes sont occupés et huit sont vacants. Dans l'ensemble les fiches totalisent trois cent seize compétences requises dont cent six compétences acquises, quatre-vingt-dix-neuf compétences en progression et cent dix compétences à installer avec les postes à pourvoir. Cette situation est illustrée par le graphique ci-dessous :

Figure 6 : Présentation de la taille des compétences dans l'IEF de Matam²⁰



Etat des compétences à travers les postes de travail

2.1.2 Stabilisation des domaines de renforcement

L'amélioration de la qualité et le renforcement du processus de décentralisation et de déconcentration de la gestion de l'éducation nécessitent un accompagnement par des ressources humaines performantes. Pour doter la structure des ressources humaines de qualité dans la dynamique d'une gestion axée sur les résultats et tendre vers les avancées attendues sur le plan de la gouvernance, particulièrement sur la mise en cohérence des politiques avec les budgets, la reddition de comptes et la transparence, il faut nécessairement actionner le levier des compétences.

A ce titre, à travers les différents postes de travail, nous identifions des domaines de compétences et savoirs associés qui ciblent des contenus pour des besoins de renforcement. Quatre domaines peuvent être investis pour prendre en charge les besoins en renforcement de capacité des différents agents à travers les postes de travail.

Le premier domaine concerne le pilotage et le développement des ressources humaines et les savoirs associés, le deuxième domaine prend en charge les compétences techniques, le troisième domaine concerne les compétences relationnelles et le quatrième domaine, les compétences en information et en communication.

²⁰ Source, exploitation des travaux d'entretien

Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS POUR UN REAJUSTEMENT DES MODALITES SUIVANT LA GPEC

Les recommandations formulées en vue d'améliorer les modalités de dotations en ressources humaines de l'IEF de Matam procèdent de sources constituées par :

- Les opinions émises par les personnes qui ont répondu au questionnaire et à l'entretien ;
- Les objections formulées par les auteurs spécialistes en gestion des ressources humaines dont les ouvrages ont été consultés ;
- Les observations que nous avons tirées de notre séjour dans cette circonscription.

En rapport au nouvel organigramme des IEF comme référentiel, nous avons identifié quelques axes d'intervention pour améliorer les performances de la structure. Ces derniers concernent la formation, la gestion des carrières, le recrutement, l'évaluation des agents, la qualité de vie du travail.

3.1. La formation

L'analyse des résultats révèle que 33,54% des compétences sont acquises, 31,33% des compétences sont en progression et 34,81% des compétences sont à installer. Cette situation nous amène à proposer un renforcement de capacités pour mieux outiller les agents. Les axes de renforcement pourraient concerner les thèmes suivants :

- Analyse des politiques d'éducation et de la formation ;
- Appropriation des textes réglementaires relatifs aux personnels et au manuel de gestion des actes administratifs ;
- Genre et équité ;
- Gestion budgétaire et financière ;
- Gestion de l'éducation dans le cadre du développement local ;
- Gestion des projets et programmes en éducation ;
- Gestion du changement ;
- Maîtrise des logiciels informatiques ;
- Management des ressources humaines (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- Management de la qualité et service public ;

- Planification et suivi-évaluation ;
- Pilotage pédagogique, suivi-évaluation des apprentissages ;
- Renforcement linguistique et didactique des langues nationales ;
- Statistiques ;
- Techniques de communication, de mobilisation sociale et de négociation

Les desdits axes de formation peuvent être opérationnalisés selon le tableau ci-dessous :

Familles de compétences et savoirs associés	Contenus
Pilotage et développement des ressources humaines et les savoirs associés	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances sur les pratiques modernes de management des ressources humaines ; - Management de la qualité ; - Les textes réglementaires pour la gestion des ressources humaines ; - Connaissance du manuel de procédure des actes de gestion des ressources humaines ; - La gestion administrative ; - Législation et réglementation relative au budget ; - Planification et programmation budgétaire ; - Législation et réglementation relative aux marchés publics - Les textes sur les politiques de l'éducation ; - Les textes législatifs sur la décentralisation en matière d'éducation et de formation ; - Les stratégies et techniques de mobilisation sociale ; - Connaissance en informatique ; - Les techniques modernes de planification et de suivi didactique, en formation et évaluation des apprentissages ;
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en application des textes ; - Planifier et évaluer des activités ; - Gérer des processus administratifs ; - Produire des actes de gestion administratifs ; - Elaborer et gérer des plans de recrutement ; - Identifier et recenser des besoins de formation ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des sessions de formation, assurer le suivi et contribuer à l'évaluation ; - Etablir un bilan annuel des actions de formation ; - Maîtrise de l'outil informatique ; - Mettre en place des procédures budgétaires et comptables ; - Appliquer des procédures de passation et de liquidation de marchés ; - Tenir et mettre à jour des documents comptables ; - Elaborer et mettre en œuvre des plans d'approvisionnement ; - Organiser la réception et la gestion des stocks ; - Tenir la comptabilité des matières ; - Préparer, conduire et évaluer des réunions de grands groupes ; - Renseigner et exploiter des outils de planification ; - Tenir et exploiter une base de données ;
Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Accueil et conseil à la clientèle ; - Esprit d'équipe ; - Faciliter le contact, l'écoute et le dialogue
Compétences en information et communication	Analyser et synthétiser des informations en vue de les communiquer dans l'organisation

3.2. La gestion des carrières

La gestion des carrières doit être revue. Jusqu'ici, seuls les enseignants sont mutés dans les IEF pour occuper les postes de travail pour lesquels ils n'ont reçu aucune formation. Leur recrutement n'obéit à aucun critère de compétence au départ. Ils continuent d'être traités comme tel sans aucun avantage lié à cette nouvelle posture. Ils ne bénéficient plus des actions de formations déroulées à l'endroit des enseignants opérationnels dans les classes. Par rapport à la nouvelle fonction, l'acquisition de compétences est tributaire de l'expérience que l'agent aura acquise, pour la plupart du temps. Aucun avantage lié à la fonction n'est défini jusqu'ici, d'où la création de frustrations.

La spécificité de la mission nécessite l'adoption d'un plan de carrière, contribuant à valoriser la position desdits agents dans ces postes de travail. La réussite de ces nouvelles missions des

IEF exigent le recrutement des ressources humaines de qualité. A ce titre, la cible ne doit plus être exclusivement enseignante. Le principe de gestion axée sur les résultats devrait permettre d'élargir les profils aux cadres moyens ayant des qualifications plus pointues dans les domaines concernés : statistiques, planification, gestion des ressources humaines, gestion de projet, comptabilité, etc. La réalisation de cette exigence nécessite la mise en place d'un processus de recrutement. Cette disposition devrait s'ouvrir à d'autres catégories d'agents en dehors même de l'enseignement, surtout pour les postes qui exigent des compétences techniques.

La question de mobilité devrait être stabilisée. Jusqu'ici, le dispositif de mobilité en vigueur ne prend en charge que celle des enseignants. Par conséquent, un agent dans un poste de travail ne peut pas être muté d'une structure à une autre de manière réglementée. D'où, la nécessité de mise en place un mécanisme de mobilité géographique, verticale ou horizontale des agents dans les structures parallèlement au dispositif de mouvement des enseignants

Pour les postes non pourvus, le recrutement est nécessaire en suivant des procédures fiables.

3.3. Le recrutement

Il est effectué suite à une vacance de poste. Un bon recrutement devrait être fait selon une procédure comme suit :

- Définition du poste :

Il s'agit de définir les besoins de l'entreprise, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel on recrute. Cette étape doit être axée sur : la mission, les principales responsabilités et le positionnement du poste dans la structure.

- Recherche de candidatures :

Il s'agit de tirer de la fiche de poste le profil du candidat idéal, suivant les compétences requises clairement présentées.

- Identification des sources de recrutement :

Il s'agit de déterminer le « marché » qui offre l'identification du candidat idéal, soit à l'interne, soit hors de l'entreprise.

- **Identification des moyens de recrutement :**

Il s'agit du service interne de recrutement, de la hiérarchie ou d'un cabinet de recrutement selon le poste à recruter.

- **Campagne de recrutement :**

C'est le moyen de communication choisi par l'entreprise pour faire savoir qu'elle recrute.

- **La sélection**

Il s'agit du filtrage successif des candidatures par tests de présélection, les CV, lettres de motivation, entretiens, mise en situation, etc.

- **La décision**

C'est le moment de trancher. Il faudrait mettre tous les candidats au poste à pourvoir sur le même pied d'égalité. C'est-à-dire que l'offre doit se faire de manière objective, et que tous les dossiers subissent la même procédure de recrutement définie.

- **L'intégration**

Il s'agit de faciliter l'insertion du recruté dans l'entreprise ou dans sa nouvelle fonction. Mettre à sa disposition les référentiels nécessaires, un stage d'intégration un tutorat, un suivi.

3.4. Mise en place d'un plan d'évaluation

L'évaluation constitue un élément important pour les agents et pour l'entreprise. Ils doivent être régulièrement évalués en fonction des objectifs fixés par la structure. Il faudrait mettre en place un système ou une procédure d'évaluation pour permettre à cette importante activité de GRH de jouer efficacement son rôle. Et pour qu'elle soit objective, elle doit avoir des indicateurs de qualité et aussi d'être à l'écoute de l'agent. L'évaluation devrait notamment faciliter l'identification des besoins en formation, et définir clairement, pour l'agent, les objectifs à atteindre pour mesurer sa performance et donc, déterminer son rendement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

L'étude a permis définir l'évolution et le cadre théorique de la fonction GRH dans le pilotage du système éducatif qui a l'obligation inévitable de s'adapter à un contexte changeant. Elle a permis également de rappeler la vision politique générale du système éducatif pour approfondir, consolider et élargir les acquis positifs des décennies passées. Il y a le défi de corriger, à partir de stratégies plus appropriées, l'ensemble des dysfonctionnements constatés. Entre autres, les facteurs de l'évolution de la fonction Ressources Humaines.

La nouvelle politique éducative s'appuie sur des principes directeurs, parmi lesquels, la promotion de la bonne gouvernance à travers le développement de la transparence, la responsabilité, la reddition des comptes, l'inclusion des parties prenantes, le contrôle et le suivi-évaluation, ainsi que l'adoption de la gestion axée sur les résultats à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique.

L'amélioration des performances du secteur de l'éducation implique la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités pour une gestion efficiente des ressources humaines, matérielles, financières, organisationnelles.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Il est attendu de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité.

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'à un moment donné une entreprise doit affronter. Ces pratiques mettent en œuvre les logiques de réponse induites par les contraintes internes et externes.

Ainsi, l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam n'est pas à l'abri des grands défis du moment. Entre autres défis, il y a :

➤ Les mutations technologiques :

Elles concernent la quasi-totalité des branches d'activités et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort

permanent de qualification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences²¹.

➤ La mondialisation et l'accentuation de la concurrence :

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur responsabilité, leur capacité d'évoluer.

➤ Les mutations économiques :

L'appropriation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences semble être une condition pour réussir la mise en place des postes de travail dans les structures déconcentrées de l'éducation et de la formation.

➤ Les évolutions démographiques :

Les entreprises doivent apprendre à gérer les populations âgées avec une approche cohérente en terme de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

➤ Les mutations sociologiques et la diversité :

De plus en plus, l'entreprise regroupe des agents aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des agents.

Les différentes activités qui constituent la fonction des Ressources Humaines sont fondamentales, car elles servent de directives pour un pilotage performant. Lesdites Ressources Humaines doivent avoir une bonne maîtrise de la stratégie de pilotage du système éducatif dans un contexte de mise en œuvre du PAQUET-ET et de l'Acte III de la décentralisation.

²¹ Jean Marie Peretti, 2006-2007

La décentralisation et la déconcentration de la gestion du secteur demeurent 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.²²

Le nouvel organigramme des IEF prend en charge cette préoccupation. L'effectivité de la mise en œuvre des postes de travail contribue largement à rendre cohérent entre le PAQUET et l'Acte III de la décentralisation, dans une démarche participative permettant de réajuster au besoin les organes de gestion dans le sens de l'amélioration de la qualité.

L'exécution du PAQUET-EF se fera dans le cadre de la mise en application de la loi portant Code Général des Collectivités locales²³ et des dispositions portant transfert de compétences aux départements et aux communes.

Les Collectivités locales assurent la responsabilité du développement de l'Éducation et de la Formation à l'échelle locale. Elles sont appuyées dans l'exercice des compétences transférées par les services déconcentrés de l'éducation et de la formation dont les responsables sont leurs bras techniques. Pour une meilleure prise en charge des besoins de l'école par les communautés et les collectivités locales, il faut :

- Poursuivre, renforcer et accélérer le processus d'implantation de la décentralisation et de la déconcentration de l'éducation par la participation plurielle et de qualité des communautés ;
- Diffuser et partager avec les collectivités locales et les communautés les réformes sur la déconcentration et la décentralisation en rapport avec le PAQUET-EF pour une meilleure appropriation des enjeux et défis, un engagement plus soutenu et une ouverture de l'école à la vie
- Réussir la gouvernance locale, inclusive et performante de l'éducation c'est à dire efficace, efficiente, soutenable, durable grâce à un partenariat regroupant les Collectivités locales, les autorités scolaires déconcentrées, le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers, notamment à la base ;
- Renforcer le leadership, la collaboration entre les autorités déconcentrées et celles décentralisées et clarifier les types de relations qui les lient, condition essentielle pour

²² Lettre de politique général du secteur de l'éducation du Sénégal de janvier 2013

²³ Loi n° 2013-10 du 19 décembre 2013 portant Code Général des Collectivités

la nécessaire synergie à développer dans la conduite des changements quantitatifs et qualitatifs ;

- Mettre en place les cadres de concertation et de dialogue politique, social et technique aux divers niveaux en impliquant et en responsabilisant mieux les communautés ;
- Accompagner et responsabiliser davantage les Collectivités Locales financièrement et techniquement dans leurs actions à travers les structures déconcentrées ;
- Mettre en place un système de planification de type décentralisé impliquant l'ensemble des acteurs locaux dans un esprit de partenariat ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action concerté avec l'appui des autorités locales en rapport avec les communautés pour des solutions endogènes et pérennes dans l'optique d'exercer avec efficacité et efficience les compétences transférées ;
- Impliquer et responsabiliser davantage les organisations de la société civile dans leurs rôles de veille, d'influence et de contribution au service des communautés ;
- Systématiser les revues décentralisées dans le cycle de bilan-programmation dans une optique de reddition de comptes et de contrôle citoyen ;
- Mettre en place un dispositif de suivi participatif et décentralisé de la performance qui requiert l'engagement des acteurs institutionnels et non institutionnels
- développer le sentiment identitaire et d'appartenance chez les communautés envers l'école pour un engagement solidaire, une appropriation de l'école par les communautés selon le triptyque : «l'école de la communauté, pour la communauté et par la communauté. »

Cependant, repenser la gestion démocratique du personnel telle qu'alors voulue par les syndicalistes, la réadapter en fonction des enjeux d'une gouvernance efficace et efficiente, nécessite la mise en place d'un organigramme adapté au niveau du Ministère de l'Education. Les bureaux et postes de travail déclinés dans l'organigramme des structures déconcentrées devraient avoir leur répondant au niveau de celui du Ministère de l'Education.

Contrairement à l'approche holistique du cycle fondamental confié aux IEF, le Ministère met en place trois Directions pour s'occuper de manière distincte de l'enseignement préscolaire, l'enseignement élémentaire et l'enseignement moyen.

Pour l'enseignement Arabe, il est mis en place, toujours au niveau du Ministère, l'Inspection des Daaras rattaché au Secrétariat Général et parallèlement une division de l'enseignement privé et une division de l'enseignement arabe, toutes deux, rattachées à la Direction du

Cabinet. Ces émiettements posent un problème de pertinence et d'efficacité de la gouvernance du système au niveau central.

Par ailleurs, la procédure d'appel à candidature mise en place pour sélectionner les Inspecteurs d'Académie et les Inspecteurs d'Education et de la Formation, devrait concerner les postes de Direction nationale du Ministère de l'Education.

De même, le recrutement des agents devant occuper les postes de travail du Ministère devrait se faire suivant des critères de compétences.

Ces modalités de sélection des ressources humaines devraient être élargies aux choix des chefs d'établissement.

La mise en place d'un processus de sélection suivant des critères de compétence conforte davantage le principe de contrat de performance en vigueur avec l'avènement du PAQUET-EF. Avec cette modalité de sélection, la gestion axée sur les résultats retrouve tout son sens : l'atteinte des objectifs restera la seule condition pour être maintenue à la direction d'un établissement. Au même titre que les autres entreprises, l'école a l'obligation d'être compétitive et l'élève qui se trouve être le client principal a le droit de choisir le meilleur prestataire de service.

Ce présent travail sur les fiches de poste des agents des IEF a permis, d'une part, de mesurer l'importance du degré de maîtrise des compétences pour effectuer les tâches qui leur sont demandées conformément aux nouveaux textes, et d'autre part, de faire ressortir les compétences à renforcer.

L'étude ne prétend pas être exhaustive. C'est pourquoi, il est souhaitable qu'elle fasse l'objet d'autres recherches et analyses pour l'approfondir.

Il est à noter, par ailleurs, que depuis le début de l'étude, il a été constaté une volonté manifeste des responsables de la structure de vouloir améliorer les choses. Les agents commencent à prendre conscience de l'importance des fiches de poste. Beaucoup d'efforts ont été faits jusque-là en matière d'innovations de la GRH par le niveau central.

La structure a compris que seules de bonnes conditions de vie et de travail corrélatives à toutes les autres politiques de la GRH permettront un rendement meilleur de ses activités. Ces

recommandations qui sont formulées peuvent mettre sans doute du temps à se réaliser, mais leur application, ce qui est souhaitable, accroîtra le rayonnement de l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Le guide d'entretien

- Préciser les objectifs et les résultats attendus
- Faire compléter le formulaire d'identification
- Expliquer la démarche et informer les agents qu'il s'agit d'une intervention qui vise à définir un plan de renforcement des capacités afin que l'agent interviewé se sente à l'aise de répondre aux questions
- S'assurer que l'agent a sa description de poste
- Expliquer à l'interlocuteur les expressions « Savoir », « Savoir-faire » et « Savoir-être » à la section « Profil de compétences »
- Interroger l'agent sur chaque élément de compétence en lui expliquant les termes et en lui demandant de donner des exemples qui confirment son appréciation. Cocher dans la case appropriée de la grille d'évaluation des compétences le niveau qui semble le plus approprié, à savoir :
 - « A », acquis les compétences en question ;
 - « P », est en train d'acquérir les compétences requises suite à des formations par exemple ;
 - « NA », n'a pas encore acquis les compétences requises.
- Il s'agit d'un entretien délicat, d'où le recours à une diplomatie et la mise à l'aise de l'interlocuteur

Annexe 2 : Questionnaire

1. Grille des compétences du poste Gestion des Carrières et Affaires administratives

Nom de l'agent : Mamadou Gaye	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BSEN		
Expérience professionnelle : 35 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : -Assurer la gestion des dossiers administratifs des personnels -Assurer la gestion des carrières des personnels fonctionnaires et non fonctionnaires -Instruire les dossiers disciplinaires et les propositions de décoration			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaire sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires	2		
Connaissance du manuel de procédures de gestion des actes administratifs	2		
Connaissance de l'outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données		1	
Connaissance de la GRH		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Mettre en place, constituer et archiver des dossiers administratifs,	2		
Maîtriser la rédaction administration		1	
Elaborer des tableaux de bord pour gérer des plans d'avancement des personnels	2		
Instruire des dossiers disciplinaires		1	
Instruire et répondre aux requêtes liées à la carrière des personnels	2		
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles	2		
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute et d'accueil	2		
Disponibilité		1	
Capacité de facilitation, de négociation	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

2. Grille des compétences du poste Planification et mobilité des enseignants

Nom de l'agent : Nafissatou Sow	Sexe : F		
Formation initiale : Institutrice	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 15 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis :			
-Assurer la planification, la dotation et la mobilité des personnels			
-Appuyer et veiller à l'utilisation rationnelle des personnels enseignants,			
-Tenir à jour le fichier des personnels			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires		1	
Maîtrise du manuel de procédures de gestion des actes administratifs	2		
Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données	2		
Connaissance en planification des RH		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Elaborer des plans de recrutement		1	
Gérer un fichier des personnels	2		
Identifier et analyser les déficits et les surnombres en ressources humaines	2		
Elaborer des schémas d'utilisation rationnelle des ressources humaines		1	
Elaborer un plan des effectifs et de gestion prévisionnelle des emplois		1	
Travailler sous pression	2		
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles,	2		
Loyauté envers l'institution,	2		
Capacité d'écoute, d'accueil,	2		
Disponibilité, capacité de facilitation et de négociation	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

3. Grille des compétences du poste Chargé de la Formation

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe :		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis :			
Participer à l'élaboration du plan de formation des personnels enseignants et administratifs ; Participer à l'organisation, la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des sessions de formation			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires			
Connaissance du manuel de procédure de gestion des actes administratifs portant sur la formation			
Connaissance de l'outil informatique et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données			
Connaissance en ingénierie de formation			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Elaborer des outils d'évaluation des compétences des agents administratifs			
Analyser les besoins de formation			
Elaborer des plans de formation et de perfectionnement			
Exécuter des plans de formation			
Déterminer de façon prospective les besoins en formation			
Gérer des processus administratifs			
Exploiter les nouvelles technologies au service de la formation et du perfectionnement professionnel			
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles			
Loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute, d'accueil			
Capacité de facilitation, de négociation			
Respect de la confidentialité et du secret			
Equité et transparence			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

4. Grille des compétences du poste Gestion financière

Nom de l'agent : Abdoul Guissé	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 35	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Assurer la gestion financière de la structure			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion financière et comptable		1	
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme		1	
Maîtrise de l'outil informatique		1	
Connaissance des outils modernes de gestion financière		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations	1		
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel	1		
Etre capable de faire des traitements de textes et d'utiliser les logiciels de travail	1		
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution	1		
Capacité d'écoute et d'accueil		1	
Respect de la confidentialité et du secret	1		
Équité et transparence	1		
Avoir une approche fournisseur/client		1	

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

5. Grille des compétences du poste Gestion matérielle

Nom de l'agent : Abou Diaw	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 15 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Assurer une gestion efficiente, rationnelle et transparente de la comptabilité des matières			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion des matières et des cantines scolaires		1	
Maîtrise des politiques et stratégies de développement spécifiques aux cantines scolaires		1	
Maîtrise de l'outil informatique		1	
Connaissance en suivi- évaluation des programmes de développement des cantines		1	
Connaissance en planification de besoins		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes règlementaires		1	
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel		1	
Etre capable de réaliser des activités de mobilisation sociale en rapport avec le développement des cantines scolaires	1		
Être capable, en matière informatique, de saisir tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail pour gérer une base de données		1	
Etre capable d'assurer le suivi des stocks, de planifier les besoins et les opérations de réapprovisionnement pour les matières et les denrées dans les cantines		1	
Etre capable d'assurer des missions de suivi-évaluation		1	
Etre capable de produire des rapports informatifs sur la gestion des cantines scolaires	1		
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution	1		
Capacité d'écoute et d'accueil	1		
Respect de la confidentialité et du secret	1		
Equité et transparence	1		
Avoir une approche fournisseur/client	1		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

Grille des compétences du poste Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE)

Nom de l'agent : Moustapha Mbow	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 24 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Assurer la gestion du Développement Intégré de la Petite Enfance			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la petite enfance		1	
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme		1	
Maîtrise de l'outil informatique		1	
Connaissance en didactique et évaluation des apprentissages		1	
Connaissance en planification		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations		1	
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel		1	
Etre capable de développer des stratégies de mobilisation sociale		1	
Etre capable, en matière informatique, de produire tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail		1	
Etre capable de produire des plans de formation, de les mettre en œuvre, de les évaluer et de développer des actions de formation		1	
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute et d'accueil	2		
Respect de la confidentialité et du secret	2		
Équité et transparence	2		
Avoir une approche fournisseur/client	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

6. Grille des compétences du poste Cycle fondamental

Nom de l'agent : Moustapha Mbow	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique :		
Expérience professionnelle : 24 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Assurer la gestion des affaires relatives à l'Enseignement élémentaire, moyen, technique et professionnel			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires organisant l'enseignement moyen et la formation technique et professionnelle		1	
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation et de formation	2		
Maîtrise de l'outil informatique		1	
Connaissance en didactique, en formation et évaluation des apprentissages		1	
Connaissance en planification		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes réglementaires		1	
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel		1	
Etre capable de réaliser le traitement de texte et d'utiliser les logiciels de travail		1	
Etre capable d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation			2
3. Savoir-être	2		
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute et d'accueil	2		
Respect de la confidentialité et du secret	2		
Equité et transparence	2		
Avoir une approche fournisseur/client	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

7. Grille des compétences du poste Education de Base des Jeunes, Adultes et Langues Nationales

Nom de l'agent : Demba Soumaré	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 25 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Promouvoir une gestion participative, décentralisée et efficiente des programmes d'alphabétisation			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance en didactique des disciplines enseignées dans les centres d'alphabétisation	2		
Connaissances en andragogie		1	
Connaissances dans le domaine de la codification des langues nationales		1	
Connaissances en stratégie de mobilisation sociale		1	
Connaissances en planification et évaluation		1	
Connaissance en informatique		1	
Connaissance en gestion administrative		1	
Connaissance des politiques éducatives et programmes en cours	2		
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes règlementaires.		1	
Etre capable d'élaborer un plan de formation, d'en assurer la mise en œuvre et le suivi évaluation		1	
Etre capable d'utiliser l'outil informatique en matière de réalisation des tâches du bureau,		1	
Etre capable d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation		1	
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute et d'accueil	2		
Respect de la confidentialité et du secret	2		
Équité et transparence	2		
Avoir une approche fournisseur/client	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

8. Grille des compétences du poste Enseignement Arabe et Daara

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Assurer la gestion et le développement de l'enseignement arabe et des Daaras modernes			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant les Daaras modernes			
Maîtrise de l'outil informatique			
Connaissance de la religion musulmane et du coran			
Connaissance des réalités socio- culturelles des localités d'implantation des daraas			
Connaissance en planification			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels,			
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel			
Etre capable, en matière informatique, de saisir tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail			
Etre capable d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation			
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute et d'accueil			
Respect de la confidentialité et du secret			
Equité et transparence			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

9. Grille des compétences du poste Evaluations, Examens et Concours

Nom de l'agent : Ousmane Thiam	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 14 ans	Niveau Professionnel : CEAP		
Profil de compétences requis : Assurer la gestion du dispositif organisationnel des examens et concours professionnels			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires organisant les examens scolaires et les concours professionnels		1	
Maîtrise de l'outil informatique	2		
Connaissance des procédures de gestion administrative en rapport avec l'organisation des examens et concours		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations		1	
Être capable d'élaborer un plan de travail annuel		1	
Etre capable, en matière informatique, de saisir tout document nécessaire et d'utiliser les logiciels de travail	2		
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute et d'accueil	2		
Respect de la confidentialité et du secret	2		
Equité et transparence	2		
Avoir une approche fournisseur/client		1	

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

10. Grille des compétences du poste Chargé de la Formation professionnelle, technique et des Apprentissages

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Accroître le taux de qualification professionnelle et technique au sein de la population et mettre sur le marché du travail des ressources humaines qualifiées répondant aux besoins du secteur productif et de service et permettant le développement de l'industrie, et la modernisation du secteur primaire			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique			
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme			
Maîtrise de l'outil informatique			
Connaissance en didactique et évaluation des apprentissages			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations			
Etre capable d'élaborer un plan de travail annuel			
Etre capable de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail			
Etre capable d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le bureau formation			
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute et d'accueil			
Respect de la confidentialité et du secret			
Equité et transparence			
Avoir une approche fournisseur/client			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

11. Grille des compétences du poste Etudes, Curricula, Examens, Concours et Certifications

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Assurer la cohérence dans la programmation et le suivi des Etudes, Curricula, Examens, Concours et Certifications au niveau de l'Inspection.			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique			
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme			
Maîtrise de l'outil informatique			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable : d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations ;			
d'élaborer un plan de travail annuel;			
de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail			
d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et			
d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le chargé de la formation			
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute et d'accueil			
Respect de la confidentialité et du secret			
Equité et transparence			
Avoir une approche fournisseur/client			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

12. Grille des compétences du poste Chargé de la Formation continuée, de l'Insertion et du Suivi des Formés

Titre du poste : Poste non occupé			
Nom de l'agent :	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Assurer une formation continue des personnels et un suivi rapproché du processus d'insertion socioprofessionnelle au niveau de l'Inspection.			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes législatifs et réglementaires organisant la gestion de la formation professionnelle et technique			
Maîtrise des politiques et stratégies d'éducation spécifiques au programme			
Maîtrise de l'outil informatique			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable : d'appliquer dans le cadre de son travail les textes officiels adaptés aux situations ;			
d'élaborer un plan de travail annuel;			
de réaliser le traitement de textes et d'utiliser les logiciels de travail			
d'élaborer des opérations d'évaluation d'action d'apprentissage et			
d'exploiter les résultats en vue d'établir des besoins de formation et de perfectionnement en relation avec le chargé de la formation			
3. Savoir-être			
Loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute et d'accueil			
Respect de la confidentialité et du secret			
Equité et transparence			
Avoir une approche fournisseur/client			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

13. Grille des compétences du poste Chargé de la planification et des statistiques

Titre du poste : Chargé de la planification et des statistiques			
Nom de l'agent : Samba Moussa Tounkara	Sexe M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BAC		
Expérience professionnelle : 20 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Déterminer les besoins en éducation et formation en lien avec le contexte de l'environnement interne et externe de la circonscription pour l'élaboration de projets et de programmes d'éducation locaux ; Veiller à l'utilisation optimale, sécuritaire et efficace des technologies de l'information afin d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience de l'IEF et gérer les données statistiques ; Produire et publier des annuaires statistiques de la circonscription			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance en planification et statistiques	2		
Connaissance des textes sur les transferts de compétences en matière de décentralisation		1	
Connaissance en technique de négociation	2		
Connaissance en gestion de projets et programmes		1	
Connaissance de l'outil informatique, et des logiciels de stat Educ, SysGAR, de la gestion de base de données	2		
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable de : Concevoir des bases de données	2		
Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans et programmes locaux	2		
Tenir et exploiter des bases de données	2		
Développer des outils de collecte et de traitement de données statistiques	2		
Participer efficacement au développement, à la consolidation, et la rationalisation de la carte scolaire	2		
Elaborer des documents de programmation et de planification	2		
Participer à l'élaboration de plans de travail annuel	2		
Travailler sous pression	2		
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles	2		
Loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute, d'accueil	2		
Disponibilité	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

14. Grille des compétences du poste Chargé du suivi-évaluation

Nom de l'agent : Samba Moussa Tounkara	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BAC		
Expérience professionnelle : 2 ans	Niveau Professionnel : CAP		
<p>Profil de compétences requis : Accompagner la promotion de la culture d'évaluation et de suivi dans la circonscription</p> <p>-Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de suivi-évaluation</p> <p>-Contribuer à l'élaboration du rapport de performance et du rapport annuel sur le rendement</p>			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance en suivi-évaluation de l'éducation et de la formation		1	
Connaissance des pratiques et outils en suivi-évaluation		1	
-Maîtrise de l'outil informatique de logiciels, de la gestion de base de données	2		
Connaissance en gestion de projets et programmes notamment en suivi-évaluation		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable de : élaborer et de mettre en œuvre le plan de suivi-évaluation		1	
dérouler les processus de suivi et d'évaluation, élaborer des documents de programmation et de planification	2		
Travailler sous pression	2		
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute, d'accueil et disponibilité	2		
Capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret et équité et transparence	2		

2: Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

15. Grille des compétences du poste Chargé de la nutrition et de la santé scolaire

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Participer à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités d'enseignements-apprentissages stimulantes. Promouvoir une bonne gestion de santé-nutrition			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires			
Connaissance en technique de communication et de mobilisation			
Connaissance en santé et nutrition des apprenants			
Connaissance de l'outil informatique			
Connaissance de la carte scolaire de la circonscription			
Connaissance en sociologie ou connaissance du milieu			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable de suivre la gestion des cantines scolaires et l'amélioration de la santé des apprenants au niveau des établissements			
Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation			
Négocier, développer et entretenir des partenariats			
Maitriser la correspondance administrative			
Élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation			
Travailler sous pression			
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation, respect de la confidentialité et du secret			
-Équité et transparence			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

16. Grille des compétences du poste Chargé de la vie scolaire

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Participer à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires			
Connaissance en technique de communication et de mobilisation,			
Connaissance de l'outil informatique			
Connaissance en sociologie ou connaissance du milieu			
Connaissance des stratégies de gestion des conflits			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable de : Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation			
Négocier, développer et entretenir des partenariats			
Élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation			
Gérer des conflits, travailler sous pression			
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité			
Capacité de facilitation, de négociation			
Respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

17. Grille des compétences du poste Chargé des Manuels scolaires et du Matériel didactique

Nom de l'agent : Poste non occupé	Sexe		
Formation initiale :	Niveau académique :		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis: Promouvoir une bonne gestion, des manuels scolaires et du matériel didactique			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires			
Connaissance en technique de communication et de mobilisation			
Connaissance des programmes en vigueur dans le système éducatif			
Connaissance de l'outil informatique			
Connaissance en archivage et en documentation			
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable de : Elaborer et mettre en des stratégies d'entretien et de maintien des manuels et du matériel didactique			
Négocier, développer et entretenir des partenariats			
Elaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation, travailler sous pression			
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles, loyauté envers l'institution			
Capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité, capacité de facilitation, de négociation			
Respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence			

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

18. Grille des compétences du poste Chargé des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Nom de l'agent : Amadou Diallo	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 14 ans	Niveau Professionnel :		
Profil de compétences requis : Chargé des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)			
1. Savoir	A	P	NA
Promouvoir une bonne gestion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).		1	
Connaissance en technique de communication et de mobilisation		1	
Connaissance des questions de genre et de l'outil informatique		1	
Connaissance des différents logiciels et application en usage dans le système éducatif		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'utiliser les logiciels en usage dans le système éducatif		1	
Maîtriser l'outil informatique et l'Inter et l'Intranet	2		
Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation		1	
Négocier, développer et entretenir des partenariats		1	
Elaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation		1	
Assurer le suivi et l'évaluation de projets et travailler sous pression		1	
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute, d'accueil, de disponibilité		1	
Capacité de facilitation, de négociation,		1	
Respect de la confidentialité et du secret, équité et transparence	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

19. Grille des compétences du poste Chargé du sport

Nom de l'agent : Moussa Diarra	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BFEM		
Expérience professionnelle : 14 ans	Niveau Professionnel : CEAP		
<p>Profil de compétences requis : Participer à la création des conditions favorables à un milieu sain et sécurisant permettant le développement d'activités d'enseignements-apprentissages stimulantes.</p> <p>-Promouvoir une bonne gestion du sport et des activités para et péri scolaires.</p>			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires		1	
Connaissance en technique de communication et de mobilisation		1	
Connaissance des règlements sportifs et de l'outil informatique		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'utiliser l'informatique et l'Inter et l'Intranet		1	
Elaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation		1	
Négocier, développer et entretenir des partenariats		1	
Elaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation		1	
Assurer le suivi, l'évaluation de projets et travailler sous pression		1	
3. Savoir-être			
Elaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation		1	
Négocier, développer et entretenir des partenariats			0
Élaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation		1	

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

20. Grille des compétences du poste Chargé du partenariat

Nom de l'agent : Adama Hamidou Ba	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : BAC		
Expérience professionnelle : 15 ans	Niveau Professionnel : Inspecteur		
Profil de compétences requis : Favoriser et appuyer la collaboration entre l'IEF et les partenaires techniques et sociaux. Assurer le fonctionnement des organes de gestion du PDEF			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires	2		
Connaissance en technique de communication et de mobilisation	2		
Connaissance des textes sur la décentralisation		0	
Maîtrise de l'outil informatique, et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données		0	
Connaissance en technique de négociation	2		
Gestion de projets	2		
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation	2		
Négocier, développer et entretenir des partenariats	2		
Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication	2		
Assurer le suivi et l'évaluation de projets	2		
Travailler sous pression	2		
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute, d'accueil, de disponibilité, de facilitation, de négociation	2		
Respect de la confidentialité du secret et de l'équité et de la transparence	2		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

21. Grille des compétences du poste Chargé de communication

Nom de l'agent : Abdourahmane Diallo	Sexe : M		
Formation initiale : Instituteur	Niveau académique : Maîtrise		
Expérience professionnelle :	Niveau Professionnel : Inspecteur		
Profil de compétences requis : Assurer la mise en œuvre du plan de communication de l'IEF. Promouvoir la collaboration avec les médias et la communauté. Assurer le fonctionnement des organes de gestion déconcentrées et/ou décentralisées			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires	2		
Connaissance en technique de communication et de mobilisation	2		
Connaissance des textes sur la décentralisation	2		
Maîtrise de l'outil informatique, et des logiciels de GRH, de la gestion de base de données		1	
Connaissance en technique de négociation	2		
Gestion de projets		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation	2		
Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication	2		
Assurer le suivi et l'évaluation de projets		1	
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution	2		
Capacité d'écoute, d'accueil, disponibilité et travailler sous pression	2		
Capacité de facilitation, de négociation	2		
Respect de la confidentialité et du secret,	2		
Equité et transparence	2		

2: Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

22. Grille des compétences du poste Chargé du genre

Nom de l'agent : Marie Pam	Sexe : F		
Formation initiale : Institutrice	Niveau académique : BAC		
Expérience professionnelle : 15 ans	Niveau Professionnel : CAP		
Profil de compétences requis : Développer une bonne politique du genre (renforcement des capacités, etc.) en vue d'atteindre les objectifs d'équité. Développer une stratégie de prise en charge des minorités dans la dimension genre. Favoriser et appuyer les campagnes de sensibilisation			
1. Savoir	A	P	NA
Connaissance des textes réglementaires sur les personnels fonctionnaires et non fonctionnaires		1	
Connaissance en technique de communication et de mobilisation		1	
Connaissance des questions de genre		1	
Maîtrise de l'outil informatique		1	
2. Savoir- faire (être capable de)			
Etre capable d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de mobilisation		1	
Négocier, développer et entretenir des partenariats		1	
Elaborer et mettre en œuvre des campagnes de sensibilisation		1	
Assurer le suivi et l'évaluation de projets		1	
Travailler sous pression		1	
3. Savoir-être			
Respect des valeurs organisationnelles et loyauté envers l'institution	1		
Capacité d'écoute, d'accueil de disponibilité, de facilitation, de négociation	1		
Respect de la confidentialité et du secret	1		
Equité et transparence	1		

2 : Acquis 1 : En progression 0 : Non acquis

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ARNAUD, Groff, ANN, Laure, Bassetti, (2006), *8 clés pour une organisation performante*, AFNOR, 211 pages ;
2. BARABEL, Michel, Meier, Olivier, Teboul, Thierry, (2013), *Les Fondamentaux du Management*, Dunod, 2^{ème} Edition, 223 pages ;
3. BERNABE, Clermont, Toussaint, Pierre, (2002), *L'Administration de l'Education : une perspective historique*, Presses de l'Université de Québec, 413 pages ;
4. BERNARD Martory, DANIEL Cozet, (2013), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, Dunod, 8^{ème} Edition, 320 pages ;
5. BERNIER Philippe, Gresillo Annabelle, (2012), *Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Dunod, 2^{ème} Edition, 240 pages ;
6. BERNIER, Philippe, Grésillon, Annabelle, (2012), *La GPEC : Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Dunod, 2^{ème} Edition, 225 pages ;
7. BONAMI, Michel, Garrant, (1996), *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation. Emergence et implantation du changement*, Paris, Bruxelles : De Boeck et Larcier SA, 243 pages ;
8. CADIN, Loïc, F Guerin et F Pigeyre, (2007), *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie*, 3^{ème} Edition Dunod, 301 pages ;
9. Cadin, Loïc, Guérin, Francis, (2012), *La Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 3^{ème} Edition, 127pages ;
10. Cadin, Loïc, Guérin, Francis, Pgeyré, Frédérique, (2012), *La Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 4^{ème} Edition, 731pages ;
11. CHARPENTIER Pascal, (2007), *Management et Gestion des Organisations*, Armand Colin, 5^{ème} Edition, 423 pages ;
12. DEJOUX, Cecile, (2013), *Gestion des Compétences et GPEC*, Dunod, 2^{ème} Edition, 128 pages ;
13. DIMITRI Weiss (2005), *Ressources Humaines, Editions d'Organisation*, 3^{ème} Edition, 805 pages ;
14. FOURMY Michel, (2012), *Ressources humaines : stratégie et création de valeur*, Maxima, 325 pages ;

15. HINLEY, David, Aparisi, Peggy, (2007), *GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*, Editions d'Organisation, 237 pages ;
16. KERLAN, Françoise, (2012), *Guide pour la GPEC*, Editions d'Organisation, 337 pages ;
17. LACOSSO, Genévieri, (2008), *Gestion des Ressources Humaines : cinq défis pour l'avenir*, Gualino, 2^{ème} Edition, 491 pages ;
18. LEMIRE, Louise, Charest, Eric, Martel, Gaétin, (2011), *La planification stratégique des Ressources Humaines : théories et applications dans les administrations publiques au XXI ème siècle*, Hors Collection, 474 pages ;
19. MARIN Claude, (1994), *Management global de l'Entreprise et Choix organisationnels*, Paris Economica, 308 pages ;
20. MARTIN Claude, (1994), *Management Global de l'Entreprise et Choix Organisationnels*, Economica, 308 pages ;
21. MAZOUZ Bachir, LECRERC Jean, (2008), *La Gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, Presses de l'Université du Québec, 466 pages ;
22. MEIGNANT Alain, (2004), *Le DRH, partenaire stratégique*, Editions Liaisons, 380 pages ;
23. MEIGNANT Alain, (2014), *Manager la formation, Entreprises et Carrières*, 430 pages ;
24. MINTZBERG H, (1982), *structure et dynamique des organisations* ; Editions d'Organisation, 440 pages ;
25. MINTZBERG H. (2004), *Le management*, Editions d'Organisation, 576 pages ;
26. PAILLE, Pascal, (2011), *La fidélisation des Ressources Humaines : approche conceptuelles et recherches empiriques*, Mangower, 280 pages ;
27. PERETTI Jean Marie, (2006-2007), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 14^{ème} Edition, 261 pages ;
28. PERMATIN, Daniel, (2005), *La compétence au cœur de la GRH*, EMS Edition, 333 pages ;

29. PIOLLE Jean, Marie, (2001), *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*, EMS Editions, 284 pages ;
30. THIERRY Dominique, SAURET Christian, (2000), *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Edition l'Harmattan, 285 pages ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations	iii
Listes des tableaux et figures	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE	8
Chapitre 1 : FONCTIONS RESSOURCES HUMAINES : FACTEURS D'EVOLUTION ET PRATIQUES.....	9
1.1 Fonctions ressources humaines.....	9
1.1.1 L'Emergence de la fonction Ressources Humaines	10
1.1.2 La communication interne.....	12
1.1.3 Le dialogue social.....	12
1.1.4 Le recrutement.....	13
1.2 Facteurs d'évolution.....	13
1.2.1 L'internationalisation de l'économie.....	14
1.2.1.1 La conjoncture économique	14
1.2.1.2 Le passage à une économie tertiaire.....	15
1.2.2 Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication	15
1.2.3 L'apparition des concepts de « responsabilité sociale » et de « développement durable ».....	16
1.2.4 Les nouvelles missions de la fonction Ressources Humaines.....	17
1.2.5 Le rôle stratégique de la fonction Ressources Humaines	17
1.3 La gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	18
1.3.1 Les instruments de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	20
1.3.2 Les apports de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	21
Chapitre 2: PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES STRUCTURES DECONCENTREES DE L'EDUCATION	23
2.1 Contexte et justification de la déconcentration de l'éducation.....	23
2.1.1 Contexte de la déconcentration de l'éducation.....	23
2.1.2 Bien-fondé de la déconcentration d'éducation.....	26
2.2 Diagnostic et stratégies de la gestion déconcentrée de l'éducation.....	27

2.2.1	Diagnostic de la gestion déconcentrée de l'éducation.....	28
2.2.2	Stratégies de la gestion déconcentrée de l'éducation	32
2.3	Détermination des postes et des compétences requises.....	35
	Chapitre 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET METHODOLOGIQUE	52
3.1	Présentation du cadre d'étude	52
3.1.1	Historique de l'Inspection de l'Education et de la Formation de Matam.....	52
3.1.2	Structuration des services externes.....	55
3.1.3	Structuration des services internes	57
3.2	Approche méthodologique	60
3.3.1	L'observation	61
3.3.2	La recherche documentaire	61
3.3.3	L'entretien.....	61
3.3.4	Le questionnaire	61
	DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	62
	Chapitre 1 : DESCRIPTION DES POSTES, DES COMPETENCES ET DES MODALITES DE DOTATION EN RESSOURCES HUMAINES	63
1.1.	Présentation des résultats	63
1.2.	Le point sur les agents évalués	69
1.3.	La situation des postes vacants.....	69
	Chapitre2 : ANALYSE DES POSTES ET DES MODALITES EN FORCE ET FABLESSE	71
2.1.1	Cartographie et synthèse des compétences par fonction	71
2.1.2	Stabilisation des domaines de renforcement	74
	Chapitre 3 : RECOMMANDATIONS POUR UN REAJUSTEMENT DES MODALITES SUIVANT LA GPEC.....	75
3.1.	La formation	75
3.2.	La gestion des carrières	77
3.3.	Le recrutement.....	78
3.4.	Mise en place d'un plan d'évaluation.....	79
	ANNEXES	87
	BIBLIOGRAPHIE	112
	TABLE DES MATIERES	116