

SEMINAIRE D'INTER FORMATION AU DIALOGUE  
POLITIQUE EN EDUCATION

BIE – UNESCO / ADEA / IFBM / UNESCO MEN SENEGAL

HOTEL AL AFIFA, DAKAR SENEGAL

Du 08 au 15 Novembre 2003.

RAPPORT D'OBSERVATION

Abdoulaye GUEYE

Inspecteur de l'Enseignement

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>P.3</b>
I- Objet et objectifs du séminaire .....	P 4
II- Profil des participants	P4- 5- 6
III- Contenu	P 6 - 7
IV- Déroulement .....	P 8 à 24
V- Evaluation	P24
VI- Perspectives et suivi.....	P24 - 25
VII- Clôture du séminaire.....	P25
VIII- Observations.....	P25- 26-27
IX- Annexes ( liste documents )-Contribution de l'observateur	P28 – 29 - 30

## **INTRODUCTION**

Ce rapport, troisième du même genre, rend compte du séminaire d'inter formation au dialogue politique en éducation qui s'est tenu à Dakar du 08 au 15 Mars 2003 à l'hôtel AL AFIFA. Le séminaire est organisé par le BIE avec le concours de l'ADEA et de l'I.F.B.M et l'appui organisationnel de la commission nationale sénégalaise pour l'UNESCO.

L'ADEA est représenté à ce séminaire par Abdoulaye GUEYE Inspecteur de l'enseignement.

## **I- Objet et Objectifs du séminaire**

### **1- Objet :**

L'organisateur, animateur Monsieur, Pierre LUISONI du BIE a tenu à faire la genèse de la série de séminaires identiques organisés successivement à BAMAKO puis à DAKAR1 et DAKAR 2. Pour lui , c'est à la suite de besoins de formation exprimés lors des séminaires antérieurs que le BIE aura initié des sessions d'encadrement et d'auto formation destinées aux techniciens et agents des Ministères de l'éducation de certains pays africains.

Les techniciens doivent être choisis parmi les responsables en charge de la mise en œuvre des politiques éducatives et des réformes.

### **2- Objectifs**

Pour les concepteurs du séminaire, d'après la note préparatoire envoyée aux participants, l'objectif principal visé étant de : Renforcer les compétences des acteurs de l'école, en vue d'aider à la constitution, à la consolidation et à la mise en œuvre des partenariats dans la conduite des politiques éducatives.

Quant aux résultats attendus pour le séminaire de Dakar 2, ils se résument à :

- Réflexion et échanges sur des cas concrets des systèmes éducatifs, des pays représentés, partage d'information et d'expériences.
- Acquisition de certaines compétences pratiques dans les domaines de la concertation / négociation/ communication.
- Contribution à l'élaboration de « boites à outils » comme instruments d'auto – formation.

## **II – Profil des participants**

En tenant compte des desideratas enregistrées lors des derniers séminaires BAMAKO et DAKAR 1, les organisateurs ont invité à la session de DAKAR 2

5

cinq pays : CAMEROUN, CONGO, R.D.C, GABON, et CENTRE AFRIQUE. Seuls des quatre premiers pays cités ont pu participer ,l'absence de la centre AFRIQUE s'expliquant par les aléas liés aux transports et communication en Afrique.

Au total 12 participants ont pris part au séminaire ( voir liste des participants et tableau ci dessous).

CAMEROUN	CONGO	GABON	R.D.C
3 dont :	3-dont :	3 dont :	3 dont
1-Directeur des ressources humaines.	1-femme : directrice d'agrément du contrôle des établissements privés.	1-conseiller du Ministre, chargé des relations avec les partenaires sociaux	1secrétaire général des enseignements primaires secondaire et professionnel.
1-sous directeur de la planification	1-consultant au cabinet du Ministre.	1-syndicaliste	1-Inspecteur général des enseignements primaire, secondaire et professionnel.
1-chef de la cellule de suivi	1- chef du bureau des projets à la direction des études et de la planification.	1-femme chef de service des enseignements privés.	1-Président de l'association des professeurs d'universités

En résumé on note parmi les séminaristes=

- 2 femmes ayant en charge le secteur de l'enseignement privé
- 1Syndicaliste
- 1Coordinateur de cellule de suivi
- 1Consultant au cabinet du Ministre
- 1Directeur des ressources humaines
- 1Inspecteur général d'enseignement
- 1Président d'association de professeurs d'université
- 1Conseiller du Ministre chargé des relations avec les partenaires sociaux.
- 1Secrétaire général chargé des enseignements primaire, secondaire et professionnel.

D'autres participants en dehors de l'encadrement du séminaire et des experts intervenants sont à signaler en la personne du Ministre de l'Education du Sénégal accompagné du directeur de la commission nationale Sénégalaise pour l'UNESCO.

Ce qu'il faut souligner aussi est que l'équipe des séminaristes est essentiellement composée de techniciens ou d'agents des services centraux des Ministères de l'éducation des quatre pays représentés. Seuls deux participant un

syndicaliste et un consultant présentent des spécificités pouvant autoriser des échanges diversifiés.

Cependant deux femmes sur 12 participants évoluant dans le même secteur qu'est l'enseignement privé se sont fait remarquées de par leurs interventions pertinentes au niveau surtout des modules 5 ( concertation / négociation / communication ) et 3 ( dialogue politique dans les réformes éducatives ).

Le syndicaliste, à mis, quant à lui, l'accent sur l'absence de plages horaires permettant d'aller sur le terrain et de se détendre par des visites de sites comme Gorée.

## **II Contenu**

Le programme du séminaire a été conçu autour de six (6) modules, une rencontre avec l'équipe ministérielle du Sénégal et une conclusion (évaluation et perspectives de suivi).

L'examen du programme- cadre proposé pour ce séminaire, permet d'affirmer qu'il y a une bonne congruence entre les résultats attendus et les modules.

Le tableau ci-dessous reflète cette congruence :

Résultats attendus	Modules
Réflexions, échanges, partage d'information et d'expériences	Module 1 (éclairages conceptuels) Module 2 (construire une vision) Module 3 (dialogues politiques dans les réformes éducatives) Module 6 (les partenariats internes et extérieurs).
Acquisitions de certaines compétences pratiques dans les domaines de la concertation/négociation/communication	Module 4 (analyse sectorielle) Module 5 (concertation /négociation/communication)

La rencontre avec l'équipe ministérielle du Sénégal a porté essentiellement sur les informations relatives au programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF). UN exposé du directeur de la réforme complété par le

directeur de l'enseignement élémentaire et le chef du projet des volontaires de l'éducation ,a permis de passer en revue les grandes orientations du programme, les options stratégiques axées sur l'accès ,la qualité et la gestion du système.

Les trois heures trente imparties à la rencontre n'ont pas été suffisantes pour échanger en profondeur sur la marche du PDEF. Une programmation d'une journée aurait pu bénéficier mutuellement par des échanges d'expériences aux séminaristes d'une part et à l'équipe ministérielle sénégalaise d'autre part.

Concernant les modules, l'appropriation du METAPLAN comme mode de gestion des séances de concertation, 'échanges et de négociations, a été d'un apport certain tout au long du séminaire. Il faut cependant noter que le module 5 est apparu comme le module central. Portant sur <<la négociation raisonnée ou stratégies de gains mutuels>>, le module 5 a pris deux journées pleines et une demi -journée d'intenses actions concertées.

Le tableau qui suit récapitule les six modules réalisés lors du séminaire.

### Les modules

Module 1	Module 2	Module 3	Module 4	Module 5	Module 6
Dialogue Politique : Eclairages conceptuels et Contextuels.	Construire une vision pour une éducation de qualité : 6 scénarios pour le futur et leur implications en termes d'accès , d'équité et de qualité	Le dialogue politique dans les réformes éducatives : Planification et stratégies participatives d'implantation, conditions d'appropriation, structures d'interface et de mise en œuvre. L'expérience du plan directeur pour l'éducation de l'ILE MAURICE	L'analyse sectorielle (instruments et résultats) et les options de politiques éducatives.	La mise en œuvre du dialogue politique interne : Concertation/ Négociation/ Communication. Travail à partir de l'expérience, de la préparation Et l'adoption d'une charte sur L'éducation au Portugal  Formation à la <<négociation raisonnée ou stratégies des gains mutuels>>de HARVARD.  Compétences et stratégies de communication..	Les partenariats internes et externes. Légitimité, mobilisation contractualisation  Le dialogue Politique avec les Partenaires externes.

### III – DEROULEMENT DU SEMINAIRE

#### **1- L'AGENDA**

Le séminaire s'est déroulé du 08 au 15 Novembre 2003, soit une durée de 8 jours. Les horaires prévus allaient de 9 h à 19 h. entre -coupés de pauses café et déjeuners. Cet agenda, lourd et contraignant, n'a pas fait l'objet de négociation malgré la demande insistante de presque tous les participants. Cependant quelques réaménagements ont été apportés au niveau de l'heure de cessation des travaux arrêtée à 18 h au lieu de 19 h et la plage horaire dégagée le Mercredi soir de 14 h 30 à 18 h pour visiter l'île de Gorée.

Il faut à notre avis obligatoirement négocier les agendas pour éviter tout désintéressement qui s'est manifesté du reste lors du déroulement de certains modules. Heureusement que les pauses déjeuner de 2 h 30 et la formule de séminaire résidentiel ont pu amoindrir l'impact de la lourdeur du calendrier.

#### **2 – L'ouverture officielle**

Elle verra l'intervention courte et riche du coordinateur du séminaire Monsieur Pierre LIUSONI qui, après les remerciements d'usage adressés au pays hôte, à l'ADEA pour son concours précieux, dégagera succinctement l'objectif fondamental du séminaire en ces termes, je cite : « vous aurez réussi votre séminaire si au bout de 8 jours d'échanges, de réflexions, de dialogue et de négociation, vous puissiez individuellement et tous ensemble, engranger des gains de compétences confirmées afin d'impulser de retour dans vos pays respectifs, de nouvelles dynamiques de réformes, fruits d'un véritable partenariat actif de toutes les forces engagées dans le développement de vos systèmes éducatifs nationaux » fin de citation.

A sa suite, le Ministre de l'Education du SENEGAL adressera ses vives félicitation à Madame la Directrice du BIE et à Monsieur le secrétaire exécutif de l'ADEA en caractérisant les deux institutions que sont le BIE et l'ADEA de véritables instruments pour la promotion des systèmes éducatifs surtout africains. En souhaitant la bienvenue aux séminaristes, le Ministre sollicitera de leur part intérêt et engagement pour aboutir à des conclusions susceptibles de donner les bonnes réponses aux multiples défis à relever dans le processus de développement des systèmes éducatifs africains.

#### **3-L'ouverture technique**

Dès après l'ouverture officielle, l'encadrement du séminaire en la personne de l'animateur principal a présenté le programme du séminaire dans sa globalité, à savoir le contenu des modules articulé à un calendrier s'étalant dans les 8 jours du samedi 8 au samedi 15 Novembre 2003.

Le contenu n'a pas fait l'objet de discussion dès l'instant que l'animateur principal a précisé qu'il n'y avait pas de possibilités de réaménagement du programme dans son contenu. Cependant avec l'insistance des séminaristes, des réaménagements ont été portés sur le calendrier permettant de ramener l'heure de cessation des travaux de la journée de 19 h à 18 h et de dégager l'après – midi du Mercredi 12 Novembre 2003. Cette plage horaire libérée a profité aux participants qui ont pu visiter l'ILE de GOREE et répondre à l'invitation d'un dîner offert par le Ministre de l'Education du Sénégal au TERROUBI.

A la suite des membres de l'encadrement au nombre de trois qui se sont présentés, les 12 participants et l'observateur de l'ADEA ont décliné leur identité en précisant leur nom et fonction professionnelle. Par la suite des fiches d'identification et d'expression des besoins ont été remplies. Une seconde fiche sous forme de questionnaire a été aussi remise aux séminaristes et récupérée pour servir de banque de données à la base – experts du BIE.

Introduisant les travaux, l'animateur principal a communiqué la méthodologie d'usage tout au long du séminaire : la METHODOLOGIE le METALPLAN. Cette méthodologie inter – active est décrite comme reposant sur des règles de discussion précises que sont :

- Le temps de parole: 30 secondes au maximum ( il faut exprimer son idée en 30 secondes ),
- La discussion par écrit consistant à mentionner un seul argument par carte et pas plus de 7 mots sur 3 lignes.
- La signification des différences d'opinion sur une idée est exprimée sous forme d'un signe éclair dénommé FLASH.

Le METAPLAN est une méthode d'animation et d'échanges efficace qui permet dans un temps très court d'obtenir une riche production par un groupe. Mais, elle requiert un outillage technologique important ( Panneaux, fiches cartonnées, feutres ... etc. ) qu'il faut prévoir avant le démarrage du séminaire. Tirant sûrement des leçons des deux sessions précédentes BAMAKO et DAKAR 1, les

organisateurs ( le BIE ) ont dû régler le préalable en louant des panneaux pour les besoins de la situation. Tous les moyens matériels utiles aux travaux ont été disponibles.

A la fin de l'exécution de quelques exercices très instructifs, il a été demandé aux différents participants de formuler par écrit leurs attentes pour ce séminaire. C'est au moment de procéder à l'évaluation globale de la session que les attentes énoncées ont connu un traitement collectif par le groupe en sélectionnant celles qui n'ont pas reçu de réponses correctes durant le séminaire. Cette approche a révélé que des 12 attentes exprimées au début du séminaire seules, 2 n'ont pas trouvé les réponses souhaitées.

En conclusion nous suggérons que l'organisation technique des sessions ultérieures puissent tenir compte de deux impératif majeurs :

- 1- Recueillir les besoins exprimés préalablement par les participants pour les intégrer dans les modules programmés.
- 2- Négocier le programme aussi bien dans son contenu que son calendrier d'exécution pour une meilleure implication des participants surtout en ce qui concerne la confection des outils. La négociation doit se faire en entrée du séminaire.

### **Détails des modules :**

#### **Module 1 : Le dialogue politique : éclairages conceptuels et contextuels.**

Au cours de ce module, les participants ont été amenés à appréhender le concept de dialogue politique en identifiant ses principales caractéristiques à travers des réponses apportées à 5 questions posées.

Le METAPLAN est pratiqué pour donner une réponse à chacune des 5 questions. Le groupe de 12 participants est réparti en quatre ( 4 ) équipes.

Les questions qui suivent avec des consignes précises ont été abordées

**Question 1** : Qu'est ce que le dialogue politique ?

**Consigne** : Donner une réponse spontanée courte n'excédant pas 7 mots.

A cette question, 4 réponses sont données, une par équipe

a ) : C'est un partenariat reposant sur des échanges et un partage d'idées novatrices.

b ) : C'est un débat d'idées impliquant des discussions, un dialogue sur des objectifs en vue d'une finalité.

c ) : C'est une négociation basée sur la concertation entre partenaires à la recherche d'un consensus.

d ) : C'est une action axée sur un plan directeur qui mobilise des compétences.

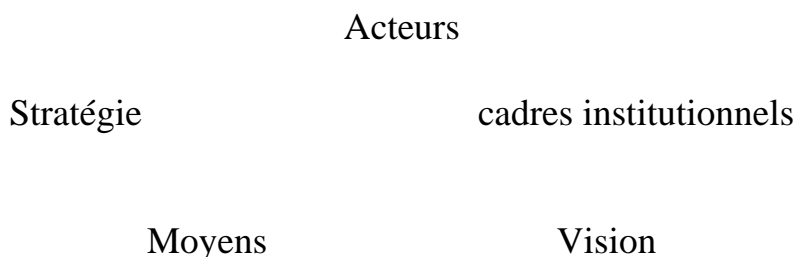
En conclusion il a été retenu que le dialogue politique c'est tous les mots clefs soulignés dans les définitions précitées : Une action entre partenaires dans un débat d'idées induisant une négociation fructueuse.

**Question 2** : Pourquoi construire les réformes éducatives sur le dialogue politique ?

La même démarche avec l'utilisation du METAPLAN a conduit à la même méthodologie : recensement d'idées brièvement exprimées donnant de riches productions.

**Question 3** : sur quels leviers, points d'appui et d'ancrage va s'appuyer votre mise en œuvre du dialogue politique ?

**Consignes** : Choisir par ordre de priorité les ITEMS affichés



Les résultats obtenus à la suite d'un vote individuel mettent en avant : la vision avec 8 voix / 12, Moyens 8 voix / 12, Acteurs 5 voix / 12 stratégies 4 voix /12 et cadres institutionnels 2 voix / 12.

**Question 4** : Quelle définition donnez-vous au dialogue politique en Education. ?

**Consignes : 4** équipes de 3 séminaristes du même pays. Application du METAPLAN.

Les quatre équipes ont proposé chacune une définition. Un vote a été fait pour les classer. Les propositions dans l'ordre de priorité sont les suivantes :

- a ) : Le dialogue politique en éducation est un ensemble de démarches consensuelles, d'échanges et de négociations entre partenaires autour de stratégies, d'objectifs et de moyens pour la réalisation d'un système éducatif performant, démocratique et national.
- b ) Le dialogue politique en éducation, c'est une concertation nationale et la recherche de consensus entre partenaires éducatifs autour des objectifs, des stratégies et des moyens de mise en œuvre de la réforme d'un système éducatif.
- c ) Le dialogue politique est un processus d'élaboration, de réalisation de stratégies, d'objectifs à l'aide de moyens appropriés aux fins de construire un système éducatif performant.
- d ) Un bon dialogue politique est un processus, participatif tendant à améliorer le système éducatif d'un pays donné.

Ce qu'il faut retenir est que le METAPLAN est un outil très efficace d'échanges qui permet de produire rapidement.

Cependant son application pose des difficultés liées à l'utilisation massive de matériels variés. Le BIE devra réfléchir aux possibilités de simplifier et de réduire le matériel à utiliser dans l'application du METALPLAN.

**Module 2 : Construire une vision pour une éducation de qualité : 6 scénarios pour le futur et leurs implications en termes d'accès, d'équité et de qualité.**

Madame ANA BENAVENTE député au parlement, portugais, ancienne Ministre de l'Education vers les années 1995, a introduit le thème 2 en mettant l'accent sur l'importance de l'éducation dans la société. Cette option introduit forcément pour elle :

- La responsabilité de chacun dans le développement du système éducatif.

- L'expression des besoins de changement liés à la mondialisation et aux NTIC.
- La nécessité de savoir piloter les changements.

Mme BENAVENTE expliquera que le développement de tout système éducatif repose sur la réalisation de trois options stratégiques que sont : L'accès facile au système, l'équité pour une égalité de traitement des différentes couches sociales au niveau national, régional et des sexes, la qualité pour une éducation et des enseignements performants capables de changer les comportements dans le bon sens. Elle terminera ses propos en proposant un exercice assez illustratif des difficultés qu'éprouve l'homme dit moderne à changer d'option et de comportement en face d'une situation nouvelle. L'exercice consiste à réaliser un tracé en 4 lignes droites, sur un carré portant 6 pointillés en utilisant un crayon sans le soulever.

Aucun séminariste n'a pu trouver la solution dans le temps requis. La solution se trouve dans la décentration ( sortir du cadre habituel pour trouver la bonne solution)

En conclusion, il sera retenu qu'il faut nécessairement pour réfléchir sur la réalité et sur l'avenir, se décentrer par rapport au cadre logique toujours handicapant.

Cette conclusion sur la vision prospective a été un bon support pour introduire le module 2 extrait d'une étude de l'O.C.D.E ( quel avenir pour nos écoles ? six scénarios pour l'école de demain, 2001 )

Dans la présentation de Mme BENAVENTE, les 6 scénarios ont été regroupés par paire, sous trois catégories principales. Chaque scénario a été décrit. Nous présentons la synthèse de ces 6 scénarios :

### **1<sup>er</sup> famille de scénarios : Extrapolation du statu quo**

Il s'agit dans cette famille de : maintenir, renforcer les caractéristiques de ce que l'on a et que l'on a hérité.

Dans le 1 a, plus « aimable », on note une évolution graduelle de la situation de l'école sans changements qualitatifs avec les mêmes contradictions, tandis que dans le scénario 1b, plus « sévère », l'école tend vers une crise notamment de manque d'enseignants, ce que l'on a empire, ce qui oblige à des stratégies d'urgence.

## **2ème famille de scénarios : Re scolarisation.**

Au niveau de cette famille, il faut changer, en améliorant ce que l'on a aujourd'hui. Dans le scénario 2 a, l'école est au cœur de la vie des communautés, qui consentent des ressources et investissements conséquents, tandis que dans le 2b, les efforts de l'école s'orientent vers des organisations apprenantes visant l'expertise, le dynamisme et la professionnalisation.

## **3ème famille de scénarios : Dé –scolarisation**

Ici, on « abandonne » tout, c'est à dire, on estime que l'école est un modèle épuisé et qu'il faut aller vers d'autres styles de réponses. Dans le Scénario 3a on estime que les sociétés s'organisent toutes entières, national et international pour assurer l'éducation de tous et surtout des femmes, tandis que dans le 3b, on vend et on achète des compétences comme un produit.

A la fin de son exposé Mme BENAVENTE proposera un exercice à trois questions :

- 1- En quoi ces 6 scénarios sont – ils pertinents ou non pour votre pays. Pour l'Afrique en général ?
- 2- Quel scénario vous paraît le plus souhaitable pour votre pays ? Au besoin, construisez le ?
- 3- Confrontez – le à la grille d'analyse FFOD ?

Des travaux de groupes ont été effectués sur la base des 6 scénarios ainsi que des échanges entre les membres de chacune des 4 équipes. Une grille a été utilisée pour l'analyse des scénarios sur la base de consignes ( faire le choix d'un scénario pour son pays, pour l'Afrique ou proposer un autre scénario ). Les participants ont tous choisi le scénario 2a, qui traite « des écoles au cœur, des collectivités ». Ce scénario serait plus proche des réalités de leurs pays. Cependant, certains participants ont émis des réserves quant à l'applicabilité de ces 6 scénarios qui recouvrent des spécificités propres aux pays occidentaux. Sur proposition du BIE, la réflexion devra être poursuivie dans chaque pays en élargissant le cadre de concertation. Les conclusions de cette réflexion devront parvenir prochainement au BIE pour une capitalisation.

## **L'expérience du plan Directeur pour l'éducation de Maurice.**

Le contenu de ce module fort intéressant (de l'avis de tous les séminaristes ) a porté sur : planification et stratégies participatives d'information, conditions d'appropriation, structures d'interface et de mise en œuvre.

Ce contenu a été introduit de fort belle manière par Monsieur ARMOOGUN PARSURAMEN actuel Directeur du BREDA DAKAR ancien Ministre de l'éducation de MAURICE en personne durant trois heures d'intense écoute, d'échanges faits de dialogues fructueux. L'exposé de Monsieur PARSURAMEN sur le plan Directeur de l'éducation en l'an 2000 : L'expérience de MAURICE, est articulé autour des éléments essentiels qui suivent :

- Vue d'ensemble de MAURICE ( Géographique, histoire, économie, société ),
- Evolution historique du système éducationnel,
- Défis de l'éducation
- Objectifs des réformes nécessaires
- Ce qui a été fait pour faciliter le changement
- Résultats généraux
- Perspectives envisagées.

Après la présentation du plan Directeur, trois groupes de 4 participants ont été constitués. Un premier groupe devait souligner ce qu'il faut clarifier dans l'exposé. Un deuxième groupe, dire sur quoi il était d'accord avec l'exposant et le troisième, dire les désaccords. Une restitution a été organisée.

Les débats ont tourné autour de la négociation et des rôles et responsabilités des acteurs dans les réformes éducatives abordées dans l'exposé. Tous les séminaristes ont reconnu que ce plan fut un modèle dans le dialogue politique, et qu'il a permis à MAURICE de réaliser des progrès en matière d'éducation. Les participants ont retenu des facteurs favorables de succès ( un état d'esprit avec un engagement personnel du Ministre de l'Education dont la personnalité a été déterminante avec une longévité au poste de 8 ans). A cela s'ajoutait un environnement institutionnel et économique des plus favorables. Cependant, deux interrogations ont été soulevées, l'une posant le problème de la transférabilité de ce modèle dans les pays africains et l'autre s'intéressant à la pérennité des acquis au regard de la situation éducative actuelle de MAURICE.

## **Module 4 : L'analyse sectorielle ( instruments et résultats ) et les options de politiques éducatives.**

Ce module s'est réalisé en deux temps. Un premier moment consacré à l'analyse sectorielle introduite par une communication de Pierre Runner ( ADEA, groupe de travail sur l'analyse sectorielle). P.Runner a présenté l'évolution des projets éducatifs vers l'analyse sectorielle ainsi que les différents instruments qui doivent permettre d'avoir une vision d'ensemble du secteur et la mise en commun des ressources. Dans un deuxième temps des discussions tournant autour des différentes politiques éducatives des pays représentés au séminaire, ont permis de s'accorder sur les constats suivants :

- Manque de cohérence des différentes politiques éducatives menées en Afrique.
- Difficultés d'élaboration et de mise en œuvre de cadres stratégiques structurés et cohérents.
- Intervention disparate des bailleurs de Fond et autres partenaires au développement.
- Mauvaise gestion des fonds aussi bien de la part des gouvernements que des bailleurs ( étant entendu que de tous le temps les Directions Administratives et financières n'ont jamais été bien impliquées dans la gestion des dits Fonds ).

En conclusion, il a été retenu que les conditions essentielles de la réussite d'un programme sectoriel se résument comme suit :

- Un bon document de politique sectoriel et un cadre stratégique global,
- Un cadre de dépenses sectorielles à moyen terme ( C.D.M.T ) et un budget annuel équilibré;
- Un processus de coordination entre les bailleurs de fonds du secteur et les Directions Administratives et financières de l'éducation.

## **Module 5 :**

Ce module comporte 3 composantes distinctes mais complémentaires.

La première partie a porté sur la mise en œuvre du dialogue politique interne. Cette partie a été introduite par ANA BENAVENTE pour sa deuxième intervention portant sur l'élaboration d'une charte en éducation au Portugal.

Secrétaire d'état de l'éducation entre 1995 et 2001, députée, chercheur à l'Université de Lisbonne, ANA BENAVENTE a articulé son exposé sur « la charte éducative pour l'avenir ». Un outil stratégique pour la qualité éducative, en 4 points. Le premier a porté sur le contexte caractérisé par :

- Un taux d'analphabétisme très élevé de l'ordre de 60 % vers les années 60 qui est passé à 11% au début des années 90.
- Des investissements faibles pour l'école créant malgré l'importante réforme de 1986 ( la scolarisation de neuf ans obligatoire ), un retard éducatif singulier parmi les pays de l'Union européenne. En effet, le recensement de 1991 avait révélé que 60 % des portugais n'avait pas dépassé la 4<sup>e</sup> année de scolarité.
- Une nouvelle situation créée avec la victoire du parti socialiste aux élections de 1995, a autorisé l'existence de conditions favorables pour la construction d'une école publique viable.

Le deuxième point a été l'instauration d'une « charte éducative pour l'avenir » un exercice de démocratie qui doit reposer sur des principes de démocratie comme :

- l'éducation, une affaire de tous ( créer les conditions pour une plus grande participation sociale dans la vie éducative en définissant des stratégies de changement graduelles, négociées et participées.
- La « charte éducative pour l'avenir » un pacte social partagé et accepté consensuellement.
- La « charte », un processus dans le temps ( pérennisation et amélioration en tenant compte de l'évolution sociable ).
- La « charte éducative pour l'avenir », un texte de référence ( la charte a reposé sur l'engagement institutionnel, organisationnel, informel et individuel de tous les acteurs. La charte n'avait pas pour but de faire « signer un texte » mais de construire des accords )

Il faut signaler que la charte comprenait 10 engagements. Mais aussi que des difficultés ont été rencontrées relevant : méfiance des acteurs, souhait de solutions immédiates, divergences politiques sur les orientations de la charte, opposition des syndicats pour l'entrée des parents dans les structures scolaires.

Le 3<sup>ème</sup> point a présenté le bilan du processus de la « charte éducative pour l'avenir », résumé en ces termes :

-Résultats obtenus ( plusieurs productions, de nombreux protocoles, de nouvelles structures de participation comme les conseils locaux d'éducation, développement de processus participés.....etc ).

- Leçons apprises ( l'importance de la communication et de l'information, le pouvoir des structures régionales et locales, des Ministères et des services officiels, l'existence de logiques et de cultures différentes, la forte pression vers l'uniformité, la force «conservatrice » des syndicats d'enseignants, les exigences politiques ).
- Transférabilité à d'autres contextes ( difficultés liées aux différences de contextes, possibilité d'une formation centrée sur des expériences diverses et contextualisées pour profiter positivement de l'ouverture du monde).

Le 4<sup>e</sup> et dernier point a concerné : l'appréciation générale de l'expérience avec les conclusions que voici :

- « Difficile priorité » à accorder à l'éducation.
- Plus grande visibilité sociale de l'éducation.
- Marque historique indéniable de ce processus de la « charte».
- Affirmation de l'école publique.
- Education comme pacte permanent, actualisé et affirmé à tout moment de la vie éducative et dans toutes ses dimensions.

L'intérêt réel des participants pour cette passionnante expérience a été similaire à celui porté à l'expérience MAURICIENNE. et devrait permettre l'exploitation de la valeur heuristique concernant aussi bien les principes, les objectifs, les contenus que les actions et encore les stratégies.

La deuxième partie du module 5 a été consacrée à la « négociation raisonnée ou stratégies des gains mutuels » de HARVARD. Cette partie a été assurée par un consultant du centre européen de la négociation basée à PARIS ( ERIC – FARCIS ). Jugé comme la partie centrale du séminaire, le module sur la « négociation raisonnée » aura été conduit de manière dynamique, attractive et à des moments passionnée. D'emblée le consultant s'est présenté. Il a présenté son centre. Il a demandé à chaque participant du séminaire de se présenter. Il a par la suite exposé le contenu du programme et les techniques d'animation qu'il compte utiliser. Il s'est aussi engagé à réaliser le programme proposé dans le temps imparti. Très en verve, ERIC – FARCIS par un questionnement adroit amènera les participants à formuler successivement :

- Les objectifs du séminaire
- Le comment atteindre ces objectifs
- Le programme et la démarche HARVARD
- La stratégie des gains Mutuels

Le tableau qui suit synthétise les quatre points ci-dessus mentionnés

OBJECTIF DU SEMINAIRE	COMMENT	PROGRAMME / DEMARCHE	SRATEGIE /GAINS MUTUELS
<p>Vous permettre d'acquérir des idées, des outils et des aptitudes qui vous aideront dans votre fonction</p> <p>Vous permettre d'étudier votre manière de négocier actuellement</p> <p>Vous donner les concepts essentiels d'une stratégie à « gains mutuels » et d'une méthode de « négociations raisonnées »</p>	<p>En pratiquant l'art de négocier dans des situations de cas impliquant des conflits réels et ou apparents</p> <p>En vous rendant mieux informés sur les principes et méthodes que vous utilisez actuellement.</p> <p>En les comparant avec la démarche et méthode mises au point par le « Harvard négociation projet »</p>	<p>1- Développer une approche stratégique des négociations importantes.</p> <p>2- Créer un climat favorable.</p> <p>3- Sortir des guerres de positions.</p> <p>4- Inventer des solutions créatives.</p> <p>5- Gérer vos émotions.</p> <p>6- Accroître votre pouvoir.</p> <p>7- Diagnostiquer votre style de négociation</p>	<p>1- Rechercher les intérêts</p> <p>2- Inventer des options</p> <p>3- Utiliser des critères objectifs</p> <p>4- Développer votre MESORE</p> <p>5- Communiquer sainement</p> <p>6- Séparer la relation du problème de fond</p> <p>7- Elaborer des propositions réalistes.</p>

Des exercices au nombre de 4, documentés par le consultant, ont permis de renforcer les acquis en faisant noter :

Exercice 1 : Enoncés et objectifs clairement définis. Résultats : Gains mutuellement avantageux.

**Exercice 2** : Les données sont diffuses

Résultats : difficiles à atteindre sans une bonne préparation de la négociation.

Exercice 3 : Pas de solutions immédiates.

Résultats : obligation d'user de la ou des MESORE ( meilleure solution de rechange ) pour obtenir des gains mutuellement avantageux.

Exercice 4 : Des solutions dans l'immédiat, d'autres dans le moyen ou long terme.

Résultats : Inventer des solutions créatives échelonnées pour parvenir à des compromis programmés.

Cette partie du séminaire a été de loin celle qui a suscité le plus grand intérêt .De même, les outils proposés sont faciles à utiliser.

Il est à mon avis évident que la pratique intelligente des outils de la méthode HARVARD conduira les séminaristes à adopter ultérieurement les comportements qui conviennent à des négociateurs avertis, conscients de leurs responsabilités de gestionnaires de systèmes éducatifs à réformer efficacement.

A la fin, le consultant a remis à chaque participant toute une panoplie de documents cités dans la partie documentaire.

**La troisième et dernière partie du 5ème module a porté sur : Compétences et stratégies de communication.**

Elle a été introduite par M.Samba KONE /ADEA/ groupe de travail sur la communication pour l'éducation ( COMED ). L'intervenant s'est présenté. Il a présenté sa structure COMED ( Communication/ Education pour le développement ). Il a demandé à chaque participant de se présenter. Il a expliqué le contenu de son programme et les méthodes d'animation. Le programme du module dira –t-il va être articulé autour de 5 points essentiels :

- a ) L'introduction comportant la définition des termes : communication ? et pourquoi communiquer ?
  - b ) Que faut –il entendre par une stratégie de communication ?
  - c ) Quelle contribution la communication peut – elle apporter à l'éducation ?
  - d ) Application du processus d'élaboration d'une stratégie. de communication.
- c) Cadre de planification de la stratégie.

Utilisant le METAPLAN, Monsieur KONE demandera aux quatre groupes ( 3 participants par pays et par groupe ) de donner en 7 mots la définition du terme : la communication. La synthèse aura retenue que la communication est un processus dynamique d'échange et de partage mettant en présence un émetteur et un récepteur. Et à la question pourquoi communiquer, il demandera à chaque participant de donner un ou deux mots. La synthèse aura donné :

- Informer
- Dialoguer
- Obtenir le consensus
- Faire le plaidoyer
- Mobiliser
- Persuader ...etc

A la troisième question : Quelle contribution, la communication peut – elle apporter à l'éducation ? Des réponses diverses ont été donnée par les participants comme :

- Mobiliser des partenaires
- Assurer le plaidoyer en faveur de l'éducation
- Promouvoir la scolarisation
- Assurer une meilleure visibilité du système éducatif....etc.

Concernant le processus d'élaboration d'une stratégie de communication, les éléments clés pour une bonne stratégie de communication comprennent :

- Une bonne planification
- Des objectifs de communication réalistes précis, mesurables avec un délai d'exécution
- Une connaissance de la cible ( audience )
- Une approche multimédia.
- Des messages crédibles, cohérents, clairs précis et simples.
- Une approche participative
- Et une approche genre.

Au niveau de l'application d'une stratégie de communication, 4 étapes fondamentales son à maîtriser :

- 1- Analyse de la situation
- 2- Problème de communication à dégager
- 3- Elaboration de la stratégie
- 4- Validation de la stratégie

Enfin, parlant du cadre stratégique, le consultant évoquera la pratique du « SMART » défini comme suit : Objectifs de communication :

Spécifique	S
Mesurable	M
Approprié	A
Réaliste ....	.R
TEMPS ( Bien situé dans le temps )	T

Le consultant Samba KONE a terminé son exposé par un exercice fort intéressant portant sur 10 questions simples ( voir documents ). Le participant note ses réponses aux questions et fait le total de ses points.

Sur la base des points obtenus, des appréciations sont faites sur la personne suivant une grille de lecture bien déterminée ( voir documents )

L'exposé du consultant Samba KONE a été vivant et suivi avec attention par tous les séminaristes qui ont considéré que cette troisième partie du module 5 a été un élément complémentaire de la deuxième partie du même module portant sur la « négociation raisonnée ». Mais il faut suggérer que cette partie du module 5, du reste fondamentale devrait reposer tout au long de sa présentation sur des cas concrets vécus par les participants. Les exemples du SENEGAL et du CAMEROUN qui ont élaboré des plans de communication et mené des campagnes de communication, auraient pu servir de supports à l'exposé de Monsieur Samba KONE

### **Module 6**

Ce module a eu 2 contenus. Le Premier a porté sur les partenariats internes et externes : Légitimité, mobilisation, contractualisation.

Le travail a été réalisé par un consultant national du nom de Malick NDIAYE responsable du bureau de suivi du MEN et chef de cabinet du Ministre de l'Education du SENEGAL. Monsieur NDIAYE introduira son exposé d'abord en rappelant la problématique du partenariat définie par Michel GOZIER dans son ouvrage « l'acteur et le système » paru en 1997, comme des « contraintes de l'action collective » devant mener à des objectifs partagés plus tôt que communs. Ce concept d'objectifs partagés induit qu'on soit tous responsables individuellement et collectivement du devenir du système.

Ensuite, il évoquera l'historique des partenariats dans le système éducatif sénégalais en se souvenant des assises des Etats généraux de l'éducation et de la formation, de la lettre de politique sectorielle des années 1990 mais aussi en se référant aux engagements et orientations issus de la conférence mondiale de Jomtien ainsi que le forum mondial de l'éducation qui a adopté le cadre d'action de DAKAR en Avril 2000. Il ajoutera que, jusqu'en 1998, aucune réforme ou programme n'a été mené sur la base d'un partenariat réel associé à un diagnostic approfondi. Pour lui, le programme décennal de l'éducation et de la formation ( PDEF ) est né d'une volonté politique de dépassement de tout un peuple pour son système éducatif et un appui conséquent de la communauté internationale.

Les options assignées au PDEF sont de trois ordre dira –t-il. Il s'agit essentiellement d'élargir l'accès à l'éducation pour tous d'ici l'an 2010, d'améliorer la qualité des enseignement et de rendre plus efficace la gestion du système. Et pour tout cela poursuivra Monsieur NDIAYE, il faudra au plan

interne d'une part augmenter substantiellement la part de ressources affectées à l'éducation et d'autre part mobiliser et organiser toutes les forces nationales de la base au sommet pour une large participation des communautés. Au plan externe, compte tenu de la lourdeur des investissements induits par la réforme, il faut nécessairement avoir l'appui des organismes de coopération et d'aide technique.

Après l'exposé, les débats ont porté sur des questions de clarification, sur l'équipe qui a piloté l'élaboration du PDEF, sur le dialogue avec les partenaires, sur la décentralisation, sur la faiblesse du volet communication et sur l'option de couvrir tout le système éducatif.

L'intervention de l'observateur de l'ADEA a permis de clarifier que la dynamique d'élaboration du PDEF n'a pas été enclenchée à partir de 1998 comme semble l'affirmer l'exposant Monsieur NDIAYE

En effet, c'est à partir de 1994, que des initiatives hardies furent entreprises, par le Ministre de l'éducation de base, de l'alphabétisation et de la promotion des langues nationales. Plusieurs manifestations connurent une mobilisation exceptionnelle : pouvoirs publics, partenaires sociaux, partenaires au développement, personnalités nationales et internationales intéressées par la promotion de l'école sénégalaise. C'est ainsi que l'idée d'un plan décennal de l'éducation de base fut envisagée avec des étapes importantes dont :

- Kolda 1994 : un forum sur l'alphabétisation des masses.
- Saint – louis 1995 : un colloque sur l'éducation de base et la promotion des langues nationales.
- Gorée 1996 : un séminaire sur le volontariat.

Ce rappel historique sur l'élaboration du plan décennal est largement développé dans le texte annexé au rapport.

Le second contenu de ce module s'est intéressé au dialogue politique avec les partenaires extérieurs, marqué par une série de concertations entre bailleurs de fonds et gouvernement sur le partage des pouvoirs dont notamment :

- La proposition par la Banque Mondiale de dé – fonctionnariser les enseignants que du reste l'Etat n'a pas accepté.
- La responsabilisation des collectivités locales
- La politique du faire faire.....etc.

L'exposant finira ses propos en présentant la liste des bailleurs, leurs modalités d'intervention et le type de crédit alloué. Deux revues conjointes sont organisées annuellement avec ces partenaires intervenant dans le PDEF, pour suivre l'exécution technique, l'exécution financière, le niveau de réalisation des indicateurs.

A la fin de l'exposé, deux questions ont été posées. Celle relative au poids et à l'influence de la banque Mondiale dans le processus d'élaboration et de réalisation du PDEF, du fait de la perception négative qu'on se fait souvent de l'intervention de cette institution.

L'autre question étant le rôle secondaire que joue le Ministre de l'Education et ses techniciens lors des négociations avec les bailleurs. Le rôle de chef de délégation des négociations revient toujours au Ministère des Finances.

Au terme de la revue des modules, on peut constater que les 6 modules et leurs sous- modules constituent un programme vaste difficile à réaliser en 8 jours.

Les sous-modules doivent être programmés comme des modules et le programme allégé dans son contenu.

## **V- EVALUATION**

Le questionnaire d'évaluation a été distribué dès le premier jour du séminaire. Il compte 14 pages et embrasse tout le contenu du séminaire. Les séminaristes ont eu tout le temps de répondre au questionnaire. Ils ont procédé à une évaluation au jour le jour des activités. De même, on a pu procéder à une évaluation globale du séminaire de la part des séminaristes et de l'encadrement. Il a été retenu aussi que l'exploitation dans les détails se fera lors de la rédaction du rapport final par l'encadrement.

## **VI – Perspectives et suivi**

1) du côté du BIE

- Dans 2 ans réunir toutes les équipes des 3 séminaires pour approfondir et renforcer les acquis.
- Créer un réseau de contacts et d'échanges par l'intermédiaire des Email – Mise en route du projet d'ici Janvier 2004.
- Organisation de voyages d'étude pour renforcer la formation des participants dans les domaines déjà entamés par les 6 modules du séminaire.

- Finaliser le programme de suivi envisagé.

## 2 ) Du côté des participants

- Bien exploiter les outils mis à disposition pour impulser une nouvelle dynamique au niveau des réformes en cours ou envisagées dans vos pays respectifs.
- Entretenir les relations très importantes nouées durant ce séminaire pour s'enrichir mutuellement en continuant d'échanger à travers tous les moyens de communication disponibles.
- Constituer un pôle d'experts disponibles pour intervenir au niveau national afin de démultiplier le séminaire une fois de retour au pays.

## **VII – La clôture**

La clôture a été assurée par le Directeur de cabinet du Ministère de l'Education du Sénégal. Auparavant, le représentant des participants a pris la parole au nom de tous.

Il sera suivi de l'observateur de l'ADEA qui a formulé quelques appréciations sur le déroulement du séminaire. Puis le BIE en la personne de l'animateur Pierre LUISONI adressera ses remerciements à l'ensemble des composantes du séminaire ( participants, encadreurs, personnes ressources, Observateur de l'ADEA et Directeur Exécutif de l'ADEA et toute l'équipe ministérielle de l'éducation du Sénégal)

## **VIII – Quelques observations de l'observateur.**

Le séminaire s'est déroulé dans une très bonne atmosphère de détente, de rapports cordiaux et de convivialité. Nous formulons les observations qui suivent dans les domaines :

### **De l'encadrement :**

L'animateur et ses deux collaborateurs ont donné entière satisfaction à tous les participants y compris l'observateur de l'ADEA du fait de leur disponibilité totale, de leurs interventions pertinentes tout au long du séminaire mais surtout de leur maîtrise parfaite des techniques d'animation.

### **De la documentation**

La documentation a été abondante et distribuée suffisamment a tout le monde. Elle est composée d'outils divers ( grilles, livres, brochures ) de communication et de certaines publications du BIE, de l'ADEA et du CEN.( voir liste documents répertoriés en annexe ).

### **Du contenu du séminaire et du calendrier :**

Le contenu est à mon avis trop lourd un peu excessif. Il mérite d'être revu, allégé et articulé autour d'un seul module central renforcé par 2 ou 3 autres modules complémentaires.

Par exemple retenir pour ce séminaire le module : le dialogue politique en éducation : La formation à la « négociation raisonnée ou stratégie des gains mutuels » de HARVARD comme module central qui intègre les modules suivants :

- Dialogue politique : éclairages conceptuels et contextuels.
- Le dialogue politique dans les réformes éducatives ( cas d'un pays africain au sud du SAHARA.
- Les partenariats internes et extérieurs.

Etant entendu que le module compétences et stratégies de communication doit être une partie intégrante et intégrée du module central.

### **Des personne ressources**

Elles ont été toutes a la hauteur. Mais celles qui ont le plus marqué, ont été incontestablement : l'animateur Pierre LUISONI introducteur du premier module, le Directeur du BREDIA DAKAR, ancien Ministre de Maurice Monsieur Parsuramen, le dynamique ERIC FARCIS consultant senior au CEN et enfin les deux assistants de Pierre LOUISONI : Abdoulaye et CERYL, deux jeunes dynamiques assez expérimentés dans le domaine de l'animation de séminaires.

### **De l'organisation matérielle.**

Tout les séminaristes, ont exprimé leur totale satisfaction concernant leurs conditions de séjour et d'activités tout au long du séminaire.

La formule résidentielle, accompagnée d'une liberté totale de prise en charge de la restauration à midi et le soir par les participants et la pause café permanente a été probablement l'élément favorisant.

**Annexe** : liste des outils distribués ( documentation )

## 1- Documents du BIE

- Programme du séminaire
- Liste des participants
- Questionnaire d'Evaluation du séminaire
- Photocopie des résultats sur dialogue politique

## Documents de travail pour la formation au dialogue politique

- Six scénarios pour l'école de demain
- Quel avenir pour nos écoles ? ( six scénarios OCDE )
- Préparation et adoption d'une charte au Portugal
- Dix principes de Philippe Perrenoud
- Le pilotage négocié de Philippe Perrenoud
- Plan directeur de l'éducation Expérience de Maurice.
- La campagne de sensibilisation Education de base au NIGER.
- Le dialogue social pour le PDDE du Mali
- La négociation avec les partenaires au développement du PDDE Burkina Fasso.
- Le projet « Ecoles communautaires et écoles Relais au TOGO.
- Construction d'une vision de l'éducation au BENIN.
- Les comités de gestion des établissements scolaires ( COGES ) Côte d'Ivoire

**Brochures**

- Ecole propre – Ecole verte
- La science de la pensée
- La pédagogie convergente – Expérimentation au MALI
- Perspectives N° 121
- Réformes des systèmes éducatifs: cas du GABON
- BIE : présentation générale et stratégie ( 2002 – 2007 )
- Stratégies d'adaptations des nouveaux curricula : Rapport final séminaire NIGERIA.
- Développement du curriculum : Rapport final séminaire NAIROBI KENYA.

**Journaux**

- Information et innovation en éducation N° 110 et 112
- 2 CDROM 2001 sur données mondiales de l'éducation

**2) Documents du C.E.N.**

Grilles d'analyse et outils de négociations

- Se préparer à négocier
- Les 7 points – clés
- Stratégie des gains mutuels
- Négociateur en situation de crise
- Les pratiques efficaces
- La bibliothèque de droit : questions d'étude utiles
- Comment négocier ?
- Exemplaires de journal de stage.
- Grille de préparation « stratégie des gains mutuels »
- Programme de négociation
- Recommandations dans le comment négocier
- Objectifs du séminaire
- Grille d'évaluation de stage.

**Brochures**

- Réussir vos négociations ( Michel Chazal )
- Comment réussir une négociation ( Fischer)

**3) Documents des consultants ADEA**

Textes polycopiés

- Approche sectorielle : lignes directrices pour l'appui de la commission européenne aux programmes sectoriels
- Les options de politiques éducatives Instruments et résultats ( Pierre M. Runner )
- Compétences et stratégies de communication ( Samba KONE )
- Analyse du problème de communication ( S. KONE )
- Avantages et inconvénients des différents médias ( S. KONE )
- Test Rigolo ( S.KONE )

#### **4) Ministère Education SENEGAL**

##### Documents Photocopies

- Partenariats internes et extérieurs : légitimation, mobilisation, contractualisation ( Malick NDIAYE )
- Acceptation du PDEF et participation conséquente ( MEN SENEGAL )
- Décrets
  - Du 29 décembre 2001 fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des professeurs contractuels de l'enseignement.
  - Transferts de compétence aux régions, aux communes et aux communautés rurales en matière d'éducation
  - Fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des contractuels chargés de cours.
  - Fixant les conditions générales d'emploi et de rémunération des maîtres contractuels.
  - Portant création, organisation et fonctionnement des structures de gestion du PDEF.

#### **5) Autres documents**

##### Photocopies

- Plan Directeur pour le développement de l'éducation en Afrique : L'expérience MAURICIENNE ( PAR SURAMEN )
- Communication sur l'éducation et la Formation dans le contexte de la réduction de la pauvreté dans les pays en développement ( commission des communautés européennes )

#### **Brochure**

- Apprendre a vivre ensemble : avons nous échoué ?

#### **6 ) Contribution observateur de l'ADEA : Abdoulaye GUEYE Inspecteur de l'enseignement :**

- **Présentation du système éducatif sénégalais ( octobre 2003 )**
- **Dialogue politique en éducation : Cas du Sénégal ( octobre 2003)**

