



Association pour le développement de l'éducation en Afrique

Biennale de l'éducation en Afrique
(Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006)

Ecoles efficaces et amélioration de la qualité

Session parallèle B-4

**Le renforcement des
responsabilités et des capacités
des écoles et des communautés
dans l'amélioration des
performances scolaires**

**Le projet d'école :
Un contrat d'actions éducatives
entre l'école et le milieu**

par

Thierno Aliou DIAOUNE et Youssouf CISSE

**Document de travail
en cours d'élaboration**

NE PAS DIFFUSER

DOC B-4.2+

Ce document a été préparé par Aide et Action pour la biennale de l'ADEA (Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006). Il s'agit d'une synthèse établie à partir des pratiques développées dans plusieurs pays. Ces différentes expériences feront l'objet d'une présentation plus détaillée lors de la biennale. Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux de(s) l'auteur(s) et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Le document est un document de travail en cours d'élaboration. Il a été préparé pour servir de base aux discussions de la biennale de l'ADEA et ne doit en aucun cas être diffusé dans son état actuel et à d'autres fins.

© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) – 2006

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)

Institut international de planification de l'éducation

7-9 rue Eugène Delacroix

75116 Paris, France

Tél. : +33(0)1 45 03 77 57

Fax : +33(0)1 45 03 39 65

adea@iiep.unesco.org

Site web : www.ADEAnet.org



Table des matières

1. ABREGE	4
2. RESUME	5
3. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS D'ECOLE	6
31. La nécessité de la mobilisation de la communauté éducative dans l'amélioration de la qualité de l'éducation	
32. Le besoin de lier l'institution scolaire à son environnement	
33. L'exigence d'amélioration des apprentissages et de la qualité	
4. LE PROJET D'ECOLE : UN CONTRAT D' ACTIONS EDUCATIVES ENTRE L'ECOLE ET LE MILIEU	7
41. Accompagner la politique éducative	
42. Le besoin de mettre en œuvre un projet fédérant l'ensemble des acteurs de l'éducation	
43. Le projet d'école répond à des contextes particuliers et aux orientations définies par les gouvernements	
5. QUELQUES RESULTATS TIRES DES EXPERIENCES DES PROJETS D'ECOLE	13
51. Au Sénégal	
52. En Guinée	
53. Au Niger	
6. PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA MISE EN ŒUVRE	16
61. La réticence des acteurs institutionnels	
62. Le financement des activités planifiées dans le projet d'école	
63. L'insuffisance de la coordination des interventions à l'école	
64. La lourdeur et l'inadaptation des procédures administratives	
7. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES	17
8. BIBLIOGRAPHIE	19

1. ABREGE

En Afrique, 9 enfants sur 10 entrent à l'école.

Sur 100 enfants qui entrent à l'école, seuls 60 achèvent le cycle primaire.

A elles seules, ces deux indications révèlent toutes les difficultés et enjeux d'une éducation de qualité pour tous en Afrique.

En effet ces dernières années, des progrès incontestables ont été accomplis dans la voie d'une plus grande scolarisation.

Les efforts déployés dans l'élaboration des plans décennaux pour l'éducation ont permis des avancées.

Dans le même temps, cet afflux d'enfants dans le système scolaire – objectif mis en avant de manière volontariste – a quelquefois fait perdre de vue la finalité de l'éducation.

Or le fait d'aller à l'école ou dans un système éducatif constitué n'a de sens véritable que si les apprentissages sont adaptés et utiles au développement de l'individu et qu'il en tire des bénéfices personnels, sociaux et développementaux.

Cette vision remet la qualité au cœur des processus d'apprentissage et doit prendre en compte plusieurs facteurs :

- La pédagogie d'enseignement est un élément clé de la qualité mettant à l'ordre du jour les méthodes actives et participatives qui allient l'apprentissage autonome, la pratique orientée (guidée), l'instruction directe, la valorisation des connaissances et capacités de l'enfant, ...
- Un personnel enseignant formé, en nombre suffisant et reconnu dans leur métier d'éducateur
- Un temps d'apprentissage suffisant
- L'acquisition des matières fondamentales qui permet de maîtriser les différentes matières et la lecture qui est un facteur clé pour améliorer la performance de l'apprenant
- La langue et la valorisation des savoirs locaux
- La qualité et la disponibilité des matériels d'apprentissage
- Les conditions attrayantes d'apprentissage
- Le lien avec l'environnement, la prise en compte de celui-ci dans les processus d'apprentissage et l'implication des parents (y compris dans les contenus)
- La capacité de l'institution scolaire (ou d'apprentissage) à contribuer à la définition des stratégies éducatives

Sans être exhaustif, il est essentiel de prendre en compte ces facteurs qui, combinés, contribuent à l'amélioration de la qualité des apprentissages.

Le taux de déperdition dans les systèmes scolaires et la défiance que cela occasionne auprès des communautés posent l'exigence de qualité et de la finalité de l'éducation.

L'idée d'un contrat d'actions éducatives entre l'école et son milieu fait son chemin et tente d'apporter des réponses appropriées aux difficultés de l'école.

En Afrique, en Asie, dans les Caraïbes, le projet d'école est mis en œuvre dans un système de partenariats ouverts, impliquant l'ensemble des acteurs de la communauté éducative.

Les résultats obtenus sont encourageants.

Cette contribution fait le point sur la mise en œuvre des projets d'école en mettant en lumière les contextes de leur mise en œuvre dans quelques pays, les difficultés et enseignements tirés de ces expériences.

2. RESUME

1. L'analyse critique des performances atteintes par les pays du Sud dans la marche vers les objectifs définis au Forum EPT de Dakar met au centre des préoccupations actuelles l'exigence d'une éducation de qualité.

Les politiques en matière d'éducation ont trop souvent mis l'accent sur le fait d'augmenter le nombre d'enfants fréquentant l'école sans pour autant veiller à ce que le temps passé à l'école soit utile.

2. Pour répondre au défi de la qualité, en impliquant l'ensemble des acteurs de la communauté éducative, Aide et Action a développé des partenariats tout particulièrement avec l'Agence Française de Développement pour mettre en œuvre des projets d'école.

3. Le projet d'école est un processus de mobilisation des acteurs autour de l'école pour une amélioration de l'efficacité du système éducatif.

Il s'inscrit dans une dynamique de planification stratégique concertée.

4. Le projet d'école développe une démarche de gestion collégiale à travers des processus de prise de décision partagée. Il garantit le partage des rôles et responsabilités de la communauté éducative au sein des instances de pilotage. Il est un outil d'intégration des besoins spécifiques du milieu dans l'enseignement et de valorisation des savoirs et pratiques endogènes positifs. Ce processus fait de l'amélioration des curricula une démarche dynamique.

5. En fonction des pays, le concept et la démarche méthodologique d'élaboration du projet d'école revêtent un caractère particulier déterminé par le contexte national.

L'analyse des projets d'école menés en Guinée, au Niger, au Sénégal et au Laos permet de dégager des enseignements précieux dans l'accompagnement des politiques éducatives, le besoin de mettre en œuvre un projet fédérant l'ensemble des acteurs de l'éducation, dans le respect des contextes particuliers et des orientations définies par les gouvernements concernés.

6. Le projet d'école est une réponse globale aux exigences d'ouverture de l'école à son milieu et d'amélioration de la qualité de l'éducation. Il agit sur tous les obstacles à la qualité et à la performance de l'institution scolaire.

Le projet d'école met l'élève au centre de l'action éducative et le prépare à l'exercice de la citoyenneté. Son impact se révèle à travers tous les acteurs engagés dans l'acte éducatif : enseignants, parents, élèves, ...

7. La stratégie et la démarche de mise en œuvre des projets d'école obéissent à des approches rigoureuses, professionnelles et participantes. L'expérience menée dans différents pays permet d'identifier clairement les différentes étapes nécessaires à sa bonne mise en œuvre.

8. Les difficultés qui entravent sa bonne exécution sont multiples : des difficultés d'ordre institutionnel et financier, des contraintes liées à la coordination des interventions à l'école, la lourdeur et l'inadaptation des procédures administratives.

Des solutions sont trouvées face à ces difficultés permettant de dégager de nouvelles perspectives de développement des projets d'école.

9. Les leçons tirées des diverses expériences permettent de dégager des perspectives prometteuses dans l'intéressement des communautés, une mobilisation plus large pour l'amélioration de la qualité, les opportunités de réinvestissement de certains acquis et la généralisation de l'expérience, une meilleure utilisation des ressources en faveur de l'éducation, ...

3. CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS D'ECOLE

Depuis plus d'une décennie, Aide et Action agit dans les systèmes éducatifs des pays d'intervention à travers des projets, répondant aux contextes particuliers rencontrés par les équipes d'Aide et Action. Une des caractéristiques essentielles de ces actions est qu'elles peuvent paraître isolées d'une zone à une autre, d'une région à une autre ou d'un pays à un autre. Les leçons apprises des différentes expériences étaient insuffisamment mises en commun pour dégager des axes globaux d'intervention.

L'analyse critique des performances atteintes par les pays du Sud dans la marche vers les objectifs définis au Forum EPT de Dakar met au centre des préoccupations actuelles l'exigence d'une éducation de qualité.

Les politiques en matière d'éducation ont trop souvent mis l'accent sur le fait d'augmenter le nombre d'enfants fréquentant l'école sans pour autant veiller à ce que le temps passé à l'école soit utile.

Une éducation de mauvaise qualité peut saper les capacités naturelles des enfants à apprendre par l'exploration, la confrontation et le questionnement.

Une éducation adaptée et de qualité s'intéresse autant :

- à la situation et aux apprentissages des enfants,
- à l'environnement d'apprentissage, ses liens avec le milieu et à la mobilisation des communautés concernées par l'éducation,
- au contenu des programmes et aux matériels d'apprentissage pour l'acquisition des compétences de base,
- aux méthodes utilisées (centrées sur l'enfant), à la qualification et à la qualité des enseignants,
- aux résultats qui couvrent les connaissances, les compétences et comportements pour s'impliquer positivement dans la société.

C'est pour répondre à ces enjeux que, progressivement, Aide et Action a développé des projets d'école. Elle l'a fait en partenariat le plus souvent avec l'Agence Française de Développement en Guinée, au Sénégal, au Niger, à Madagascar.

Elle développe également des projets en Asie (au Laos) et dans les Caraïbes (à Haïti).

Le projet d'école en tant qu'approche systémique est un processus qui garantit la prise en compte de l'expression de l'ensemble des acteurs et des différentes problématiques du système éducatif. Il assure la participation de l'ensemble de la communauté éducative et crée une vision partagée de l'éducation.

Le projet d'école s'adresse à trois défis majeurs :

31. La nécessité de la mobilisation de la communauté éducative dans l'amélioration de la qualité de l'éducation

Le Projet d'Ecole est un processus de mobilisation des acteurs (parents d'élève, collectivités locales, enseignants, administration scolaire et élèves) autour de l'école pour une amélioration de l'efficacité du système éducatif. Il doit être l'émanation de la communauté dans sa composition plurielle et se conformer aux normes de qualité définies par les politiques nationales. Il s'inscrit dans une dynamique

de planification stratégique concertée. Son élaboration suit la démarche participative de conception de projet communautaire, avec des outils et des processus formatifs adaptés aux situations d'adultes.

32. Le besoin de lier l'institution scolaire à son environnement

Le projet d'école développe une démarche de gestion collégiale de l'école à travers des processus de prise de décision partagée. Il garantit le partage de rôles et responsabilités de la communauté éducative au sein des instances de pilotage.

Aussi, il est un outil d'intégration des besoins spécifiques du milieu dans l'enseignement et de valorisation des savoirs et pratiques endogènes positifs. Ce processus fait de l'amélioration des curricula une démarche dynamique.

33. L'exigence d'amélioration des apprentissages et de la qualité

Le projet d'école contribue à qualifier l'enseignant afin de lui permettre d'avoir des démarches pédagogiques novatrices centrées sur l'enfant, qui correspondent aux défis d'ouverture de l'école à son milieu, et à l'amélioration de l'efficacité du système éducatif.

Il permet à l'élève d'acquérir des compétences qu'il peut plus facilement réinvestir dans la résolution des problèmes de la vie courante. Avec les projets d'école, les élèves ne sont plus le dernier maillon d'une chaîne éducative, mais deviennent eux aussi des acteurs.

Il favorise la participation des autres acteurs à l'amélioration de la qualité des apprentissages (parents d'élèves, collectivités locales...).

4. LE PROJET D'ÉCOLE : UN CONTRAT D' ACTIONS EDUCATIVES ENTRE L'ÉCOLE ET LE MILIEU

En fonction des pays, le concept et la démarche méthodologique d'élaboration du projet d'école revêtent un cachet particulier déterminé par le contexte national.

En Guinée

Le projet d'école est une démarche qui vise à atteindre une éducation de base de qualité et de proximité. Le niveau d'intervention du projet d'école est le district. Il s'étend sur une durée de 3 ans renouvelable avec des évaluations à mi-parcours chaque année.

La démarche du projet d'école fait intervenir 3 acteurs que sont les élèves, les associations de parents d'élèves et amis de l'école et les enseignants. Ces acteurs sont représentés au sein d'une instance de gestion appelée Comité de Développement de l'École.

Le projet d'école vise la pérennité des actions éducatives. Pour y parvenir, il doit :

- Impliquer la communauté dans la gestion des projets de développement à travers l'éducation
- Favoriser la gestion collégiale et transparente des activités de développement de l'école par les acteurs communautaires et institutionnels
- Impliquer des élèves dans la gestion et la prise de décision autour des activités de leur école.

Les principales missions qui lui sont assignées sont :

- Développer une culture de projet au niveau des communautés par une implication appropriée dans l'identification des besoins en faveur de leurs écoles
- Ouvrir l'école à son milieu par l'introduction des savoirs locaux, la valorisation de la gestion endogène et la circulation de l'information
- Créer un cadre de concertation et de partage entre les acteurs en vue d'associer les communautés à toutes les activités de développement de l'école
- Créer un climat d'ouverture d'esprit chez l'enfant
- Favoriser le suivi interne et l'évaluation des activités de développement de l'école.

Au Niger

« Le projet d'école est un outil de pilotage de l'action éducative qui permet à la communauté de développer son école et d'améliorer durablement la qualité des apprentissages des élèves. Il est composé d'un ensemble d'activités cohérentes à mener dans et autour de l'école pour une période donnée, suite à une réflexion collective des différents acteurs de l'école (enseignants, parents d'élèves, élèves, etc.).

(...) Il vise, par un plan d'action concerté et priorisé, à résoudre les problèmes identifiés comme obstacles à la qualité des apprentissages ainsi qu'à améliorer les rendements scolaires, conformément aux orientations et à la politique éducative.»

Cette définition a été formulée lors de l'atelier de validation organisé par le Ministère de l'Education de Base et de l'Alphabétisation en juin 2005.

A travers cette démarche, le projet d'école vise à fédérer la communauté éducative autour de l'école, à rehausser le taux de scolarisation (notamment celui de la jeune fille) et à améliorer le taux d'achèvement.

Les domaines d'intervention doivent appartenir aux champs suivants : l'accès et l'accessibilité, la qualité, l'environnement de l'école.

Illustration

Champs	Exemples de domaines	Types d'actions
Accès et accessibilité	Promotion de la scolarisation et celle des filles en particulier	Sensibilisation pour accélérer l'inscription
Qualité	Rendements scolaires	Assistance aux maîtres en difficulté Formation des maîtres Dotation en matériels didactiques Soutien pour le maintien scolaire (tutorat, récompense aux meilleurs élèves, ...)
Environnement	Hygiène et santé scolaire	Education sanitaire

Au Sénégal

« Le projet d'école est conçu dans le cadre de la réforme du système éducatif (...) comme un cadre fédérateur permettant d'orienter, de mettre en synergie l'ensemble des interventions à l'école tout en améliorant la qualité des apprentissages. Dans ce cadre précis, le projet d'école peut être défini comme un processus de réalisation d'un contrat d'actions éducatives entre l'école et le milieu afin de résoudre de manière efficace et pertinente les problèmes identifiés en rapport avec les missions de l'école.

Aussi le projet d'école permet-il aux élèves d'apprendre autrement et mieux.

Il favorise le processus de déconcentration, de décentralisation et de développement. »

Définition proposée par le Cabinet CEPEC International, dans le cadre de la capitalisation des projets d'école au Sénégal conduits par Aide et Action et l'Association Française des Volontaires du Progrès en partenariat avec le Ministère de l'Education et l'Agence Française de Développement (décembre 2005).

La définition qu'en donne le Cabinet CEPEC analyse donc le projet d'école comme une intention écrite, sous-tendue par un projet de société dont les valeurs, les finalités, les choix sont formalisés et déclinés successivement aux niveaux national, régional, départemental et local.

C'est aussi un processus d'ordre contractuel passant par l'implication des populations à toutes les étapes du projet. Il vise à la fois un changement de comportements des acteurs et une modification de l'image de l'école dans la communauté.

Il est constitué d'un ensemble d'actions planifiées et écrites visant à résoudre les problèmes de l'école en impliquant tous les acteurs concernés.

En tant que tel, le projet d'école doit être évalué pour mesurer l'atteinte de ses objectifs et son impact sur le système. La démarche de résolution des problèmes comporte plusieurs étapes :

- Analyser le contexte
- Identifier les situations – problèmes, les analyser, les hiérarchiser
- Dégager des objectifs, les mettre en priorité
- Identifier les moyens d'action
- Etablir un chronogramme d'activités
- Elaborer des outils d'évaluation

Au Laos

En partenariat avec le ministère français des Affaires Etrangères, Aide et Action met en œuvre un projet d'appui à l'éducation de base intitulé « Pour une Etude Structurée au Laos ».

A travers l'une de ses composantes, ce projet vise à appuyer le management local des écoles primaires, notamment dans deux domaines :

- La formation des administrateurs de l'éducation en contact direct avec les écoles (essentiellement les directeurs d'école, les conseillers pédagogiques, les inspecteurs) pour améliorer l'efficacité administrative et pédagogique du système éducatif
- la construction d'environnements locaux favorables (notamment en s'appuyant sur les communautés et les groupements d'école) pour accroître les moyens de l'école et la mobilisation des ressources locales d'une part et améliorer les apprentissages et l'organisation de l'enseignement par la mutualisation de ressources via les regroupements d'écoles, d'autre part.

Ainsi par l'articulation des différentes composantes du projet, les actions se déclinent du niveau ministériel jusqu'au niveau local, à savoir les écoles.

Les activités programmées dans le cadre de ce travail de proximité s'organisent sur trois axes.

- L'appui à l'animation de l'école, à l'ouverture de l'école au milieu et à la participation de la communauté.
 - Mise en place systématique de plans de développement d'école et de réseaux d'écoles tenant compte des spécificités locales (minorités, environnement socio-économique et culturel...)
 - Dynamisation des associations de parents d'élèves
 - Appui à la communication, aux échanges et à l'émulation entre écoles
- L'encadrement et l'animation pédagogique en direction des écoles (directeurs, conseillers pédagogiques, inspecteurs)

- Développement, à partir du niveau national et en relation avec 2 provinces, de la capacité d'encadrement et d'animation pédagogique des écoles
- Conception et mise en place d'une formation de formateur à l'intention des conseillers pédagogiques de district et des inspecteurs provinciaux
- La formation professionnelle et la valorisation du directeur d'école
 - Conception de modules et de supports de formation des directeurs d'école sur la gestion pédagogique et administrative et sur l'animation d'une école.
 - Mise en place, en collaboration avec 2 antennes provinciales du Centre de développement des personnels administratifs, d'un système de formation continue des directeurs d'école.

A la lumière de ces expériences, on peut dégager les enseignements suivants.

41. Accompagner la politique éducative

Aide et Action accompagne les Etats dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques éducatives. Dans les pays où nous intervenons, l'orientation prise est la mobilisation des acteurs autour des programmes Education Pour Tous (EPT) axés essentiellement sur :

- l'accès à l'éducation de base,
- la qualité de l'éducation,
- la gestion décentralisée du système éducatif,

Ainsi dans le processus d'accompagnement de la mise en œuvre de ces programmes, Aide et Action s'emploie à rendre effective la participation des acteurs (communautaires, institutionnels et organisations de la société civile) en vue de promouvoir une éducation de qualité accessible à tous par le biais d'une gestion transparente et collégiale de l'école.

Le projet d'école est l'outil de mise en œuvre de ce processus en tant qu'ensemble d'activités priorisées, planifiées et programmées sur une période donnée (3 ans) pour le développement de l'école. Il traduit l'expression de l'ensemble des acteurs de la communauté éducative. Il est un moyen essentiel de promotion et d'amélioration de la qualité de l'enseignement apprentissage.

42. Le besoin de mettre en œuvre un projet fédérant l'ensemble des acteurs de l'éducation

La décentralisation du système éducatif telle que prônée par les Etats favorise un processus de planification partagée avec l'ensemble des acteurs dans le but d'aboutir à des objectifs consensuels d'amélioration de l'éducation.

Le projet d'école permet la prise en compte des préoccupations locales dans la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales en matière d'éducation. Il mobilise et engage les acteurs locaux sur des objectifs d'amélioration du fonctionnement des écoles.

Il est élaboré à travers des outils d'animation adaptés qui facilitent l'appropriation du processus par les communautés.

43. Le projet d'école répond à des contextes particuliers (principe d'adaptabilité) et aux orientations définies par les gouvernements (principe de souveraineté)

La mise en application des politiques nationales nécessite des adaptations et des adéquations au niveau local. Ce qui ne peut se faire sans des outils de diagnostic et d'analyse des problématiques éducatives en rapport avec chaque environnement spécifique. Le projet d'école est un instrument de diagnostic, d'analyse, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de projets adaptés au contexte et aux problématiques locales.

A cet effet, plusieurs démarches sont utilisées : la MARP, REFLECT, le GRAAP, etc.

Chaque pays prend en compte et formalise les spécificités nationales et locales à travers les guides et les manuels de procédures.

Ainsi donc, le projet d'école ne saurait être seulement adressé à la problématique de la qualité de l'éducation. Il est clair que celle-ci est une exigence dans le contexte actuel des différents pays concernés.

En tant que tel, les gouvernements de ces pays introduisent un lien direct entre la qualité et les autres dimensions que sont notamment la mobilisation communautaire, la prise en compte du milieu et l'environnement de l'institution scolaire. Il s'agit d'un *contrat d'actions éducatives entre l'école et le milieu afin de résoudre de manière efficace et pertinente les problèmes identifiés en rapport avec les missions de l'école.*

Il permet de toucher à tous les problèmes éducatifs et d'agir notamment sur l'ensemble des axes d'intervention de l'EPT. Il permet ainsi d'avoir un tableau de bord informant sur l'atteinte des objectifs et facilite le recadrage et la redéfinition des priorités de l'Etat.

Le projet d'école est une réponse globale aux exigences d'ouverture de l'école à son milieu et d'amélioration de la qualité de l'éducation

Il vise notamment :

- La responsabilisation des communautés dans la gestion de l'école
- L'accroissement de la capacité d'accueil des enfants dont un nombre croissant de filles
- Le suivi et l'amélioration des résultats scolaires
- Le respect des horaires d'enseignement et le soutien aux élèves en difficulté
- La baisse des taux d'échec (redoublement et abandons)
- La formation (encadrement des enseignants)
- L'introduction des innovations pédagogiques
- L'amélioration des curricula prenant en compte la valorisation des savoirs locaux
- La disponibilité, l'entretien et l'utilisation des manuels scolaires
- L'entretien des infrastructures et équipements scolaires

Le projet d'école met l'élève au centre de l'action éducative et le prépare à l'exercice de la citoyenneté.

Le projet d'école permet d'agir sur tous les obstacles à la qualité et à la performance de l'institution scolaire

A travers des séances d'animation et de sensibilisation, le projet d'école contribue à lever les contraintes liées aux facteurs socioculturels, pédagogiques et administratifs.

Par le renforcement des capacités des parents d'élèves, le projet d'école permet de les doter d'outils et de compétences dans l'élaboration de la mise en œuvre et l'évaluation des projets d'amélioration de l'école. Aussi, ils sont outillés dans la gestion courante de l'école (procès-verbaux de réunion, journaux de caisse, carnets de reçu, programmes d'activités, conventions de partenariat, fiches de suivi, tableau de bord des indicateurs, etc.).

Par la formation continue et de proximité ainsi que l'initiation et l'accompagnement dans l'expérimentation d'innovations pédagogiques, le projet d'école favorise la qualification professionnelle des enseignants. Il participe à la confection locale de matériels didactiques adaptés aux situations pédagogiques et rend l'apprentissage plus attractif et proche des réalités vécues par les élèves.

Aussi, l'enseignant acquiert des compétences lui permettant de prendre en compte les différences de niveaux existant dans sa classe et de mettre en place des méthodes de soutien aux élèves en difficulté. Par ailleurs, l'intégration des activités pratiques et pédagogiques lui donne la possibilité de rendre concret le contenu de son enseignement et de prendre en compte les réalités de son environnement.

Enfin, l'enseignant dispose de moyens garantissant la participation et la valorisation des élèves dans le processus d'apprentissage. A cet effet, les gouvernements scolaires constituent un cas intéressant mettant en lien l'environnement institutionnel et politique de l'enfant avec ses apprentissages et son devenir.

Quant à la dimension administrative, le projet d'école permet à l'administration locale de l'éducation de participer aux processus de prise de décision tout en positionnant le niveau central à des fonctions d'appui et d'orientation. L'administration de l'éducation a appris à partager ses prérogatives avec les parents d'élèves et les élèves dans le pilotage de l'école.

Dans certains pays, l'allocation des ressources, la formation et l'affectation des enseignants relèvent des compétences des directions déconcentrées.

C'est dans ce cadre que le projet d'école joue un rôle d'outil de mobilisation de ressources et de coordination des interventions au niveau local.

La stratégie de mise en œuvre du projet d'école

Elle repose sur les principes ci-après :

- Participation de tous les acteurs de la communauté éducative dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation du projet de développement de l'école
- Prise en compte des disparités entre les différents acteurs
- Mise à disposition d'outils facilitant la compréhension et l'appropriation du processus.

Elle s'inscrit dans la perspective de satisfaire d'une façon durable l'ensemble des besoins éducatifs du milieu (formels, petite enfance, et alternatives éducatives).

La démarche de mise en œuvre

Elle obéit aux étapes suivantes :

1. Information/sensibilisation

Cette phase consiste à informer toutes les couches sociales concernées par la formulation du projet de développement de l'école, notamment les élus locaux, les autorités administratives, les leaders d'opinions, etc.

2. Constitution d'une équipe multidisciplinaire (éducation, santé, environnement, agriculture, élevage...)

Pour faciliter la prise en compte de tous les aspects de développement dans la phase de diagnostic, la constitution d'une équipe de spécialistes dans divers domaines de développement, s'avère nécessaire.

3. Etat de lieux de l'école

A travers une démarche d'animation adaptée (MARF, REFLECT, GRAAP), un diagnostic participatif est réalisé. Cette étape est d'une importance capitale, car elle est la phase d'identification des problèmes et potentialités de la localité.

En plus de l'équipe de facilitation, des personnes ressources locales doivent être impliquées dans le processus à cause de leur connaissance du milieu et de leurs expériences.

4. Analyse des résultats du diagnostic

Cette phase permet de classer les problèmes, proposer des solutions, formuler des objectifs à atteindre, et prioriser les activités à entreprendre.

5. Planification et évaluation des moyens de mise en oeuvre

Cette étape permet d'identifier les ressources, leur mode de mobilisation et de vérifier la faisabilité et la pertinence des actions programmées.

6. Rédaction du document provisoire du projet

Une équipe restreinte est constituée pour la rédaction d'un document provisoire de projet partant des résultats obtenus du diagnostic et de l'analyse ainsi que des moyens de mise en oeuvre disponibles et mobilisables.

7. Validation du projet

Elle se fait en deux étapes :

- Niveau communautaire : elle se fait en assemblée générale et permet à la communauté de réagir par rapport au contenu du document provisoire.
- Niveau institutionnel : elle permet de veiller à l'adéquation entre les préoccupations locales en matière d'éducation et les orientations nationales.

Ainsi, un document final est rédigé et signé par les représentants de la communauté et de l'Etat tenant lieu de convention entre les différentes parties.

5. QUELQUES RESULTATS TIRES DES EXPERIENCES DES PROJETS D'ECOLE

5.1. Au Sénégal

La mise en oeuvre des projets d'école a fait l'objet d'une évaluation dans 3 circonscriptions scolaires Kolda, Matam et Vélingara.

Elle fait ressortir des acquis importants dans :

- L'amélioration sensible de l'implication des acteurs pour un dialogue et des actions concertées orientées vers l'élaboration et la mise en oeuvre des projets éducatifs
- Le recentrage des projets d'école sur l'élève

- Les évolutions des pratiques pédagogiques avec un transfert par les enfants des apprentissages acquis au travers des projets d'école dans leur environnement proche et l'intégration d'innovations dans les projets éducatifs
- Les changements dans la gestion de l'école manifestés par une bonne communication entre les maîtres, les parents et les élèves ; une nouvelle prise de responsabilité de la part des enseignants ; une plus grande transparence de l'information. Le mode de gestion correspondant aux projets d'école laisse une place importante à la solidarité. L'ensemble des acteurs rend des comptes, jusqu'à assurer la communication des informations aux parents
- L'amélioration des conditions d'enseignement avec une réduction de l'absence des élèves et des maîtres, une réduction des retards et le développement des pratiques d'entraide
- L'évolution des pratiques pédagogiques avec l'intégration des activités pratiques et leur transformation sous forme d'études de cas et de problèmes à résoudre
- L'évolution de l'image de l'école

Dans le département de Vélingara, la forte mobilisation des communautés pour l'école s'est traduite de manière concrète par les résultats suivants:

- La totalité des écoles de la zone est couverte par les projets d'école
- 100% des écoles ont soumis un projet d'école et 90% ont été financés sur trois ans
- Une augmentation sensible du taux de scolarisation dans le département
- L'indice de parité garçons/filles qui était de 0.82% en 2003 tend vers 1
- Les communautés ont contribué aux financements des projets d'école
- Une plus grande ouverture de l'école au milieu à travers le partenariat entre l'administration scolaire et les autres acteurs
- La réforme de l'administration de l'éducation en vue de favoriser l'émergence d'une administration et d'un encadrement de proximité
- Une plus grande synergie des acteurs locaux à travers la participation de la communauté éducative dans le processus de mobilisation sociale
- Une gestion partagée de l'école.

L'un des impacts majeurs de la mise en œuvre des projets d'écoles à Vélingara est la mise en place d'un dispositif de pilotage du système éducatif local structuré et fonctionnel.

52. En Guinée

En Guinée, le projet d'école est une démarche qui vise à atteindre une éducation de base de qualité et de proximité.

Il intègre les champs d'actions suivants :

- La formation des associations de parents d'élèves et membres de Comités de Développement de l'Ecole
- La formation des enseignants pour la qualification de l'enseignement- apprentissage
- Les projets pédagogiques (concrétisation de leçons, innovations pédagogiques...)
- Les projets des Comités de Développement de l'Ecole (petite enfance, infrastructures, les alternatives éducatives, etc.).

Au-delà de l'amélioration des apprentissages et de la mobilisation communautaire, le projet d'école est un moyen pour développer les innovations pédagogiques. Ainsi, Aide et Action travaille actuellement sur un certains nombre d'innovations :

- L'évaluation des apprentissages : cela permet la mise en place d'un processus d'évaluation permanente pour pallier à la mesure administrative interdisant le redoublement à l'intérieur des sous cycles (cycles Préparatoire, Elémentaire, Moyen). Ce processus développe des outils permettant aux enseignants d'identifier les difficultés spécifiques par rapport à chaque élève et de mettre en œuvre des mesures d'accompagnement appropriées pour chaque cas (principe de la pédagogie différenciée). Cette approche pédagogique favorise la réduction des risques liés à la décision administrative du non redoublement. La phase expérimentale touche **48 écoles, environ 7 000 élèves et 150 enseignants**.
- L'amélioration des curricula et la valorisation des savoirs locaux : à travers l'entrée par les compétences et l'utilisation de la pédagogie convergente, Aide et Action expérimente actuellement sur quatre écoles une démarche d'amélioration curriculaire par la prise en compte des éléments de la culture locale véhiculée par les langues nationales. Cette expérimentation qui en est à sa deuxième année touche **environ 15 enseignants et 500 élèves**. Deux étapes sont déjà franchies : i) la sensibilisation des communautés et la collecte des savoirs et des pratiques endogènes qui a touché tous les détenteurs de savoirs et pratiques dans les domaines de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, de la vie sociale,...
 ii) la mise en pédagogie à travers une analyse des données, leur intégration dans les programmes et la définition de méthodologie adaptée ;
 iii) la phase actuelle qui concerne la formation des enseignants, la préparation du matériel didactique et la mise en œuvre pédagogique a démarré au mois de janvier 2006.
- L'amélioration de la lecture : le développement de projets pédagogiques d'amélioration de la lecture qui concerne :
 i) les enseignants à travers les renforcements de compétence sur les méthodologies et l'utilisation des supports pédagogiques ;
 ii) les élèves avec la mise à disposition de matériels d'apprentissage de la lecture et de mesures de suivi et d'auto suivi ;
 iii) les parents pour le soutien au développement d'un environnement favorable à la lecture et le suivi à domicile.

Dans le cadre du pilotage, des acquis majeurs sont à noter :

1. L'existence d'une pratique et d'outils éprouvés de planification stratégique et de gestion de cycles de projets
2. La coordination de l'intervention des acteurs locaux et des partenaires qui s'inscrit dans le plan stratégique de développement de l'école
3. La capacité de mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs à travers des outils adaptés
4. La capacité de mobiliser les ressources locales et nationales (actuellement, les collectivités locales dégagent des ressources spécifiques au profit des projets d'écoles ainsi que les communautés)
5. L'existence d'un mécanisme de recadrage à l'issue des revues annuelles et de réorientation au terme de l'évaluation de fin de projet.

53. Au Niger

Dans ce pays, 4 objectifs sont mis en œuvre :

- Améliorer les conditions d'apprentissage
- Diversifier les apprentissages à partir des savoirs locaux et des réalités locales, ainsi que les formations adaptées
- Mettre en place des services annexes s'avérant indispensables pour lever des contraintes à la scolarisation

- Améliorer l'attractivité de l'école et l'accès au savoir notamment pour les filles et les enfants défavorisés et/ou en situation difficile.

Entre 2003 et 2004, dans 4 zones, 193 projets ont été élaborés et 36 mis en œuvre dans 6 domaines : pharmacies scolaires, bibliothèques scolaires, activités pratiques productives (maraîchage, couture, tricotage, reboisement, embouche), campagne de sensibilisation pour la scolarisation, cours de rattrapage, formations spécifiques des enseignants.

6. PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA MISE EN ŒUVRE

61. La réticence des acteurs institutionnels qui considèrent la qualité comme une affaire de « spécialistes »

De tout temps, l'école a été considérée comme un espace exclusivement réservé aux enseignants et à l'administration scolaire et l'éducation réduite à une dimension d'instruction, excluant ainsi les autres acteurs détenteurs de savoirs et intéressés au devenir de leurs propres enfants. Jusqu'à un passé récent, le rôle du parent d'élève a été réduit à un statut de contributeur, de pourvoyeur de ressources et non de partenaires de l'école. Cette perception du parent ne facilite pas sa participation à l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

62. Le financement des activités planifiées dans le projet d'école

La faiblesse des ressources de l'Etat et la faible capacité de mobilisation des ressources par les communautés et les collectivités locales ne permettent pas le plus souvent de mettre en œuvre d'une façon durable et soutenue les projets d'école.

La pauvreté des populations reste un handicap de taille ; les ressources servent tout juste à nourrir une famille. Dans certains cas, les parents ne peuvent pas supporter le coût de la scolarisation.

63. L'insuffisance de la coordination des interventions à l'école

Le processus de planification des projets d'école se réalise par une animation à la base et les actions identifiées représentent les besoins prioritaires des communautés. Or il existe aujourd'hui des programmes et projets conçus et planifiés au niveau central qui ne tiennent pas compte des processus partant de la base.

64. La lourdeur et l'inadaptation des procédures administratives

Le financement des écoles par une procédure décentralisée permettant aux écoles d'accéder directement aux ressources reste un problème, qui est souvent aggravé par l'inexistence de structures bancaires de proximité et de procédures fiables. A cela s'ajoute la faible qualification de l'administration de l'éducation dans le domaine de la gestion financière.

7. ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Intéressement des communautés

A travers l'expérience sénégalaise, on peut aujourd'hui parler d'un réel intéressement des communautés attesté par 5 questions clés :

- L'ouverture de l'école à son milieu à travers les activités pratiques et pédagogiques
- L'existence des comités de pilotage de l'école
- La contribution financière des collectivités à la mise en œuvre des activités
- La capacité de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets d'école
- La gestion collégiale de l'école assurée par l'administration scolaire et la communauté

La mobilisation élargie pour l'amélioration de la qualité

Elle peut être constatée à travers :

- La prise en compte des parents d'élèves dans l'amélioration de la qualité
- La prise en compte des savoirs et pratiques endogènes
- Le suivi évaluation des performances scolaires par les communautés, les collectivités territoriales et les associations
- Le partage des rôles et responsabilités entre les communautés, les pouvoirs publics, les partenaires techniques et financiers dans la mobilisation des ressources en faveur de l'école
- La mise en œuvre de projets pédagogiques (concrétisation de leçons, innovations pédagogiques, expérimentation, recherche action, ...)
- L'adaptation des apprentissages au contexte.

La généralisation de certains acquis

En Guinée, l'expérimentation de l'évaluation des acquis d'apprentissages sera poursuivie sur les 48 écoles jusqu'en mai 2007 pour éprouver suffisamment les méthodes et outils utilisés et une extension est envisagée suite à une évaluation globale du processus en vue de la généralisation sur l'ensemble des écoles de manière progressive. Les résultats de ce processus seront pris en compte dans le Programme EPT II qui démarre en 2008.

Après trois ans d'expérimentation, Aide et Action a entamé un processus d'évaluation et de capitalisation dont les résultats serviront de base de concertation et de validation en vue de la couverture totale des écoles de la Guinée. Toutefois, certaines pratiques de mise à disposition des fonds aux écoles ont été communiquées par Aide et Action à l'administration scolaire qui les utilise actuellement dans la mise à disposition des subventions directes de fonctionnement aux écoles.

La mobilisation sociale

Par la mobilisation sociale, le projet d'école permet d'élaborer une vision et des orientations dans lesquelles s'inscrivent des acteurs qui participent à l'amélioration effective de la gestion de l'école et de son efficacité.

Le renforcement de la communauté éducative

Le renforcement des capacités des acteurs locaux et le partage du pouvoir à travers des rôles et des responsabilités clairement définis favorisent l'atteinte des objectifs.

La définition des visions et orientations adaptées

Le processus permet à toute la communauté d'adapter les orientations nationales aux réalités locales et de dégager les modalités de sa mise en œuvre, de son suivi et de son évaluation.

Le curriculum scolaire adapté et renforcé

Le projet d'école intègre les besoins et valeurs spécifiques du milieu et participe à la prise en compte des savoirs et pratiques locaux positifs en matière d'éducation et de développement. Ce processus fait de l'amélioration des curricula une démarche dynamique.

La mobilisation et l'utilisation rationnelle des ressources en faveur de l'éducation

Dans chaque pays, le processus facilite la coordination et l'harmonisation des interventions de divers acteurs impliqués dans l'amélioration de la qualité de l'éducation et du rendement scolaire, dans un cadre décentralisé.

Il contribue à une utilisation efficace des ressources disponibles.

Le suivi évaluation concerté des politiques et stratégies éducatives

Le processus permet à l'ensemble des acteurs du système éducatif (communautés, institutionnel, société civile, partenaires techniques et financiers) de participer à mesurer les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de l'EPT et l'impact des politiques et stratégies éducatives nationales à l'école.

8. BIBLIOGRAPHIE

Aide et Action Guinée. 2005. *Comment gérer un projet d'école ?* Document à l'usage des intervenants. Non encore publié.

Aide et Action Niger. 2005. *Communication sur les Projets d'Ecole réalisée dans le cadre de la réunion de concertation des partenaires au développement.* Document non publié.

Aide et Action Sénégal. 2006. *Mobilisation sociale dans la mise en œuvre des projets d'école. Expériences de Kolda et Vélingara (rapport de synthèse),* Document non encore publié.

Aide et Action Sénégal. 2006. *Dispositif de pilotage du système éducatif local : capitalisation des expériences dans la circonscription scolaire de Vélingara.* Document non encore publié.

Campagne Mondiale de l'Education. 2002. *Note sur la qualité dans l'éducation de base.* Document non publié.

CEPEC International. 2005. *Evaluation – Capitalisation de l'expérience des projets d'école du Projet d'Amélioration de l'Offre Educative au Sénégal, Rapport final.* Décembre 2005.

Ministère de l'Education de Base et de l'Alphabétisation du Niger. 2005. *Le projet d'école : concept et processus de mise en œuvre.* Atelier de validation des 22 et 23 juin 2005.