



USAID | SENEGAL
FROM THE AMERICAN PEOPLE



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN ET
SECONDAIRE GÉNÉRAL

**GUIDE DU FACILITATEUR POUR LA FORMATION
DES MEMBRES DE CONSEILS DE GESTION
D'ÉTABLISSEMENT DES COLLEGES D'ENSEIGNEMENT
MOYEN**

**PRINCIPES ET TECHNIQUES
PÉDAGOGIQUES**

Janvier 2006

VERSION PROVISOIRE

Réalisé par le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen (PAEM/CLASSE), financé par l'USAID et exécuté par l'Academy for Educational Development avec son partenaire Research Triangle Institute.



Le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen/ Children's Learning Access Sustained in Senegal (PAEM/ CLASSE) est financé par l'USAID et exécuté par l'Academy for Educational Development (AED).

Ce guide du facilitateur pour la formation des membres de Conseils de Gestion d'Etablissement (CGE) est élaboré par Research Triangle Institute International (RTI) dans le cadre de la composante Décentralisation du Projet avec l'appui de Amadou Wade Diagne, consultant en éducation.

Ont participé à l'élaboration de ce guide :

- ❖ Diokel Ngom
- ❖ Ibrahima Ndour
- ❖ Jean Michel Mbaye Sarr
- ❖ Mamadou Seye
- ❖ Oumar Amadou Diong
- ❖ Ndioucor Faye
- ❖ Djibril Diop
- ❖ Ibrahima Thiam
- ❖ Ousmane Ndour
- ❖ Babacar Senghor
- ❖ Abdoulaye Latyr Diouf



INTRODUCTION

Contexte et justification

Le Projet d'Appui à l'Enseignement Moyen/ Children's Learning Access Sustained in Senegal (PAEM/ CLASSE) est un projet du Ministère de l'Education, financé par l'USAID.

Il est piloté par la Direction de l'Enseignement Moyen Secondaire Général (DEMSG) en partenariat avec l'Academy for Educational Development (AED) ainsi que l'ONG Tostan, la Fondation Paul Gérin Lajoie (PGL) et Research Triangle Institute (RTI).

Le PAEM couvre 30 communautés réparties dans trois (3) régions du Sénégal à savoir Fatick, Kolda et Tambacounda. Il vise à :

- Elargir l'accès à l'enseignement moyen, notamment pour les filles ;
- Améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ;
- Impulser la participation et le partenariat aux niveaux communautaire et local.

L'élaboration du présent guide s'inscrit dans le cadre des activités de la Composante Décentralisation du Projet animée par Research Triangle Institute (RTI). C'est l'aboutissement d'un processus qui a permis de développer un ensemble d'outils pour renforcer les capacités des structures et des acteurs du partenariat afin de faciliter la gestion communautaire des collèges de proximité.

Le guide du facilitateur et les modules de formation qu'il accompagne, sont destinés aux membres des Conseils de gestion d'établissement (CGE). Les CGE sont les organes de gestion du collège. A ce titre, ils ont la mission de mettre en œuvre les Projets d'établissement (PE) constituant les outils privilégiés du développement de l'établissement dans tous les sens, tel que souhaité par le Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF).

La mise en œuvre des modules de formation des membres de CGE s'intègre dans un dispositif de formation qui prend en compte le souci de décentraliser réellement cette activité.

Au niveau national, une Equipe de supervision est mise en place pour :

- préparer, conduire et encadrer la formation des facilitateurs de membres de CGE.
- superviser les formations au niveau des sites de formation des membres de CGE.
- assurer le suivi des formations en rapport avec les facilitateurs de CGE.
- rédiger des rapports sur les évolutions du dispositif de formation afin d'aider à la capitalisation des acquis.

Au niveau local, une Equipe de facilitateurs de membres de CGE, répartis entre les départements cibles du projet, assume les missions de :

- conduire les formations des membres de CGE au niveau des sites des collèges.
- suivre et accompagner les CGE dans l'élaboration des plans d'entretien préventif.
- encadrer les CGE dans l'élaboration de leur PE.

L'objectif du guide est de renforcer la panoplie d'outils de formation existant au niveau du système afin d'aider davantage les membres de CGE à s'acquitter de leurs missions de soutien et de promotion à la gestion communautaire du Collège.

Le guide et les modules constituent de ce fait, un matériel didactique qui devrait contribuer à aider les acteurs locaux à mieux assumer leurs rôles et responsabilités dans le contexte d'une décentralisation bien comprise.

PLAN DU GUIDE

Ce guide destiné aux facilitateurs des CGE présente les principes et techniques générales de l'approche pédagogique à mettre en œuvre.

Il est organisé en quatre chapitres:

1. Les principes de base
2. Les compétences et capacités à développer
3. La répartition de la formation en modules
4. Les méthodes d'animation: présentation des méthodes de formation des adultes (andragogie, techniques d'animation, comment organiser une session de formation, comment faire participer...).

Les contenus et supports couvrant les modules de formation proprement dits sont présentés séparément, dans un document de support pour chaque module.

1. PRINCIPES DE BASE

Principe 1¹ : Centrer la formation sur les rôles et les responsabilités des CGE dans le cadre des collèges de proximité

Les sources d'inspiration pour déterminer les besoins en formation sont, entre autres, la lettre de politique du secteur de l'éducation, les documents de référence du Programme Décennal de Développement de l'Education et de la formation (PDEF), les textes réglementaires portant sur les conseils de gestion des collèges, les orientations du projet d'appui aux collèges de proximité...

Principe 2 : Adopter une approche modulaire

Le choix est porté, après concertation avec l'équipe du projet, sur l'utilisation du système de conception modulaire et de formation en unités capitalisables. Ce système a pour but de permettre l'accumulation de qualifications à partir de petites unités de formation tout en imposant une norme de qualité dans les résultats.

Le module d'apprentissage représente le pôle didactique de la formation. C'est un tout à un moment donné, dans un domaine donné, défini non par sa durée qui peut être variable ou par un programme, mais par des objectifs formulés en termes opératoires, c'est-à-dire en termes de compétences², de capacités et d'habiletés à mener à bien une activité professionnelle déterminée.

En prévoyant un découpage minutieux et en hiérarchisant les difficultés à vaincre par l'apprenant, en illustrant judicieusement les documents, plans techniques, matériel didactique, on le place en situation favorable, grâce aux techniques de l'auto apprentissage, pour acquérir progressivement un ensemble de compétences suffisant pour exercer les responsabilités considérées.

Ce dispositif de conception modulaire de la formation comporte les caractéristiques suivantes :

- il est défini en termes de compétences, capacités et habiletés;
- il assure la durabilité des compétences, capacités et habiletés;
- il permet l'application immédiate ;
- il est acquis dans une fourchette de temps ;
- il favorise les apprentissages ultérieurs ;
- il assure le transfert à un grand nombre de domaines ;
- il est motivant pour l'apprenant ;

¹ Selon le projet, compte tenu de l'approche de partenariat inscrite dans le PDEF, les besoins de formation ne devraient pas se limiter aux documents officiels, tel que décrit, mais aussi prendre en compte ce qui se fait actuellement dans les CEM dotés d'un CGE et sur ce qu'il est possible de faire en fonction des acquis des acteurs. En combinant ce que les textes officiels prévoient et ce que les acteurs possèdent déjà comme expérience et comme compétences, la formation proposée s'inscrit davantage dans une démarche « andragogique et expérientielle ».

² Une compétence est « un ensemble de ressources/savoirs que l'on mobilise dans un contexte donné pour réaliser une tâche ou résoudre une famille de situations ».

- il est favorable au développement personnel, social, économique ;
- il assure des performances tout à fait significatives.

Principe 3 : Mettre le projet d'établissement au cœur de la formation

Le Projet d'Etablissement (PE) est l'expression d'une prise de conscience par les enseignants, les élèves et les parents de la situation actuelle de leur établissement et leur engagement à mettre en place les dispositifs et moyens les plus pertinents pour en assurer/améliorer la qualité à court terme. En ce sens, il se distingue nettement, tout en les complétant, de l'ensemble des mesures définies aux différents niveaux hiérarchiques et qui visent pour leur part un développement harmonieux et cohérent du système éducatif.

En effet, la mise à la disposition des écoles des intrants nécessaires pour leur fonctionnement ne garantit pas les améliorations souhaitées ou les attentes. Ces améliorations ou attentes sont surtout tributaires de l'utilisation efficace desdits intrants par les bénéficiaires ; ce qui requiert de la part de ceux-ci une mobilisation et des capacités d'exploitation judicieuse et dynamique de ressources. En d'autres termes, le processus d'utilisation des intrants est aussi, sinon plus important que le paquet d'intrants lui-même. Dans cette perspective, le PE est le moyen par lequel les bénéficiaires pourront s'organiser pour recevoir et exploiter judicieusement les mesures/intrants prévus et en créer de façon endogène.

Il s'agira pour le collège et les communautés qui l'abritent de:

- mener une analyse réflexive de la situation de l'établissement et des résultats que l'on attend de lui,
- identifier des problématiques dont la résolution améliorera la qualité de la gestion de l'établissement et la pertinence de la formation offerte,
- élaborer des plans de résolution de ces problématiques,
- les mettre en œuvre dans un temps donné, et
- les évaluer, c'est-à-dire déterminer dans quelle mesure ils ont permis la réalisation des attentes de chacune des parties.

Cependant, le projet d'établissement, du fait de son caractère intégrateur, devra certainement prendre en compte la vie de l'établissement (grèves, conflits...), la rationalisation de la gestion des ressources (finances, infrastructures, équipements, manuels et fournitures...) selon les orientations officielles du ministère. A ce titre, des formations complémentaires liées à la gestion de conflit, la négociation, l'entretien préventif...seront être articulées à la mise en œuvre des projets d'établissement.

Le rôle des facilitateurs consistera à faciliter l'application et l'appropriation de cette démarche de résolution de problèmes par les acteurs du collège.

2. COMPETENCES ET CAPACITES A DEVELOPPER

La mise en œuvre des plans de formation devra permettre que « Les CGE gèrent les établissements de manière transparente et avec la participation de la communauté. » Pour exercer les missions qui leur sont dévolues, les membres de ces CGE devraient avoir les compétences suivantes :

- Connaître et exploiter les textes réglementaires organisant le ministère de l'éducation ainsi que les structures de gestion du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF)
- Concevoir et mettre en œuvre un projet d'établissement
- Concevoir et mettre en œuvre un plan d'entretien préventif des infrastructures et équipements scolaires
- Gérer les ressources financières, matérielles et pédagogiques d'un établissement

Le tableau suivant présente les compétences détaillées en capacités.

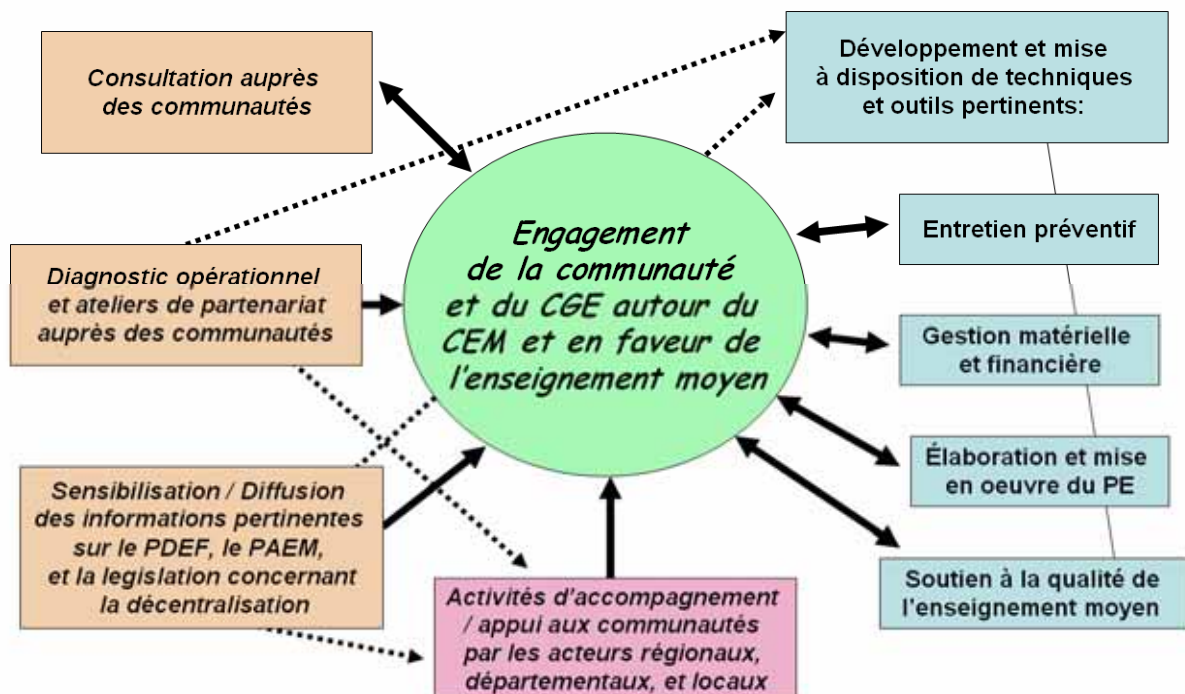
COMPETENCES	CAPACITES
1. Connaître et exploiter les textes réglementaires organisant le ministère de l'éducation ainsi que les structures de gestion du Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF)	1. Rechercher l'information relative au PDEF, à l'enseignement moyen et au projet d'établissement
	2. Elaborer des messages clefs
	3. Informer des partenaires pour agir
2. Concevoir et mettre en œuvre un PE	1. S'organiser autour d'un projet d'établissement
	2. Etablir un diagnostic participatif de l'établissement
	3. Elaborer le projet d'établissement
	4. Planifier de manière opérationnelle la mise en oeuvre
	5. Mobiliser des ressources pour le PE
	6. Suivre et évaluer le projet d'établissement
	7. Informer les acteurs du processus et des résultats du projet d'établissement
3. Concevoir et mettre en œuvre un plan d'entretien préventif des infrastructures et équipements scolaires	1. Expliquer pourquoi il est nécessaire de procéder à un entretien préventif
	2. Elaborer un plan d'entretien préventif
	3. Déterminer les types de dégradation les plus fréquentes et leurs causes
	4. Appliquer des techniques et mesures pour déceler toutes situation pouvant engendrer une dégradation
	5. Prendre les actions nécessaires pour empêcher les dégradations et pour réparer les dégradations existantes

COMPETENCES	CAPACITES
	6. Suivre et évaluer une réparation
	7. Evaluer le plan d'entretien préventif
4. Gérer les ressources financières, matérielles et pédagogiques d'un PE	1. Clarifier les attributions de chacun des acteurs en matière de gestion financière
	2. Identifier les types de problèmes liés à la gestion financière ainsi que leurs causes
	3. Elaborer et suivre l'exécution d'un budget

En effet, le programme d'accompagnement - appui et de formation des CGE vise à aider les membres CGE à respecter pleinement leurs engagements et responsabilités par rapport à l'enseignement moyen et au CEM de proximité dans leurs communautés respectives. Le schéma ci-après résume la liaison qui existe entre les activités préalables de consultation / mobilisation mises en œuvre, et celles d'accompagnement et de renforcement de capacités des communautés qui font l'objet de ce présent guide.

PAEM: ACTIVITÉS D'APPUI À LA DÉCENTRALISATION AU NIVEAU LOCAL

Consultation / Mobilisation - Accompagnement - Renforcement des capacités



3. REPARTITION DE LA FORMATION EN MODULES

Quatre (4) modules de formation destinés aux membres des CGE sont retenus :

Module 1 : Connaissance du PDEF, du secteur de l'enseignement moyen, et des rôles et responsabilités dévolus au niveau local.

Module 2: Le projet d'établissement (concept, identification, élaboration, organisation autour du PE, validations sociale et technique, planification opérationnelle, mobilisation de ressources, exécution, suivi, bilan, reprogrammation...)

Module 3 : Voies et moyens de l'entretien préventif de l'établissement scolaire.

Module 4 : Gestion des ressources matérielles, financières, et pédagogiques.

Les différents modules de formation intégreront la sensibilisation des participants à des approches et techniques utiles dans la présentation des thèmes pratiques et fourniront aux participants l'occasion de pratiquer ces approches et techniques lors des exercices pratiques. Il s'agit des stratégies de développement du partenariat, de la gestion des problèmes et conflits, de la conduite de négociations et de la mobilisation des ressources matérielles et financières nécessaires.

« Les CGE gèrent les établissements de manière transparente et avec la participation de la communauté »

OBJECTIF:

COMPÉTENCES A DÉVELOPPER:

Connaître et exploiter les textes réglementaires organisant le ministère de l'éducation ainsi que les structures de gestion du PDEF

Élaborer et mettre en œuvre un Projet d'Établissement

Assurer l'entretien préventif du collège

Gérer les ressources financières, matérielles et pédagogiques d'un établissement

TECHNIQUES TRANSVERSALES:

Mobiliser le partenariat

Gérer les conflits

Conduire des négociations

Mobiliser les ressources

Contenus pratiques et techniques des modules de formation - action à l'intention des CGE et de leurs accompagnateurs

THEME PRATIQUE DU MODULE	APPROCHES ET TECHNIQUES PERTINENTES				RESULTAT CONCRET à l'issue de l'activité
	Les différents modules de formation intégreront la sensibilisation des participants à ces approches et techniques dans la présentation des thèmes pratiques, et fourniront l'occasion aux participants de pratiquer ces approches et techniques lors des exercices pratiques				
	Mobilisation des partenariats	Techniques de gestion / résolution des problèmes	Techniques de négociation	Techniques de mobilisation des ressources	
1. Partage d'informations sur le PDEF	X				<ul style="list-style-type: none"> • Résumé des responsabilités / implications du PDEF pour chaque niveau du système
2. L'entretien préventif des établissements scolaires	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Plan / système et outils d'entretien préventif établis au niveau du CQE / CEM • Membres CGE responsabilisés, capables, et outillés pour assurer l'entretien préventif du CEM
3. L'élaboration, la mise en œuvre, et le suivi du Projet d'établissement	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • PE pour chaque CQE / CEM • Plan / système et outils de suivi du PE établis au niveau du CQE / CEM
4. La gestion financière et matérielle	X	X			<ul style="list-style-type: none"> • Plan / système et outils de gestion financière et matérielle établis au niveau du CQE / CEM • Membres CGE responsabilisés, capables, et outillés pour assurer la gestion financière et matérielle des biens du CEM

4. LES METHODES D'ANIMATION

A. L'approche andragogique

Qu'est-ce que l'andragogie ?

L'**andragogie** est la pédagogie pour adultes, le terme vient du grec *anêr* (*andros*) l'« homme adulte » et *agô* « mener, conduire, mener, élever ». Le terme, utilisé principalement au Québec, est controversé, car *anêr* est aussi une opposition à *gunê* la « femme » ; en grec ancien, il n'y a pas de mot désignant l'« adulte ».

L'andragogie est le domaine d'études et de pratique professionnelle qui s'intéresse aux processus d'apprentissage des connaissances (savoir), des habiletés (savoir faire) et des attitudes (savoir être) chez l'être humain considéré comme individu, en groupe ou dans les organisations : elle est centrée sur l'apprenant.

L'andragogie s'intéresse à la motivation de l'apprenant, aux conditions qui favorisent ses apprentissages et à ses résistances au changement. Un andragogue est en quelque sorte à la fois un accompagnateur de la personne qui apprend et qui se transforme et un ingénieur du processus d'apprentissage et de la formation.

L'andragogue est un excellent facilitateur : il peut concevoir, organiser et animer un programme de formation, animer et accompagner des groupes de développement personnel ou professionnel et appuyer et guider une organisation au cours d'un processus de changement.

Bref, l'andragogie s'associe aussi naturellement aux pratiques des sciences de la gestion des organisations et des ressources humaines qu'à celles de l'éducation, de la relation d'aide et de l'animation/intervention communautaire.

Quelles sont les principales caractéristiques de l'approche andragogique ?

- Elle est *centrée sur l'apprenant*, sur sa motivation et sur les émotions qu'il vit dans sa démarche d'apprentissage et de changement. Du point de vue de l'andragogie, *l'apprentissage est d'abord émotif avant d'être intellectuel* et/ou physique.
- Elle se préoccupe de prévoir, de créer et de *maintenir les conditions favorables aux apprentissages et au changement*.
- Elle reconnaît que *le défi et le projet d'apprendre et de changer* mobilisent les ressources intellectuelles, émotives et physiques de l'apprenant.
- Elle *implique et responsabilise l'apprenant* dans ses apprentissages et dans son processus de changement.
- Elle *valorise les connaissances et les expériences déjà acquises* par ceux qui entreprennent de changer et d'apprendre : « *J'apprend à partir de ce que je sais déjà et je change à partir de ce que je suis maintenant.* »
- *L'approche est différente de la pédagogie pour enfants*. En effet, l'adulte n'a pas la même capacité de mémorisation (il n'a plus l'habitude d'apprendre par cœur), il

n'accepte pas les idées toutes faites et a besoin d'être convaincu (il a l'esprit moins malléable et beaucoup de préjugés) ; de plus, l'apprentissage est une remise en cause de ses certitudes, ce qui est parfois mal perçu. Par contre, l'adulte dispose d'une expérience, sur laquelle on peut s'appuyer, et d'un esprit critique plus développé.

- L'adulte a besoin :
 - (i) de savoir où il va pour assimiler : le sujet doit être introduit, il faut mettre en avant le lien logique entre les différentes phases de la formation ;
 - (ii) de comprendre les raisons de la formation pour être motivé : les actions doivent être justifiées ;
 - (iii) et de s'appuyer sur son expérience pour se retrouver : la connaissance doit sembler surgir des connaissances passées, être une adaptation de ce qui est déjà connu ; l'enseignement doit être interactif.

Les techniques s'appuient toujours sur la participation active de l'apprenant, sous la forme de bilans personnels (bilan de compétence, bilan professionnel), d'échanges interactifs (« qu'en pensez-vous ? »), de mises en situation (jeux de rôles, à ne pas confondre avec l'activité ludique) et de retours d'expériences.

B. Rôles et responsabilités du facilitateur

Qualités d'un bon facilitateur:

- Être crédible
- Être patient
- Être flexible
- Être aidant
- Être motivant

Rôles du facilitateur:

- Modèle
- Personne ressource
- Motivateur
- Superviseur
- Facilitateur

Responsabilités du facilitateur:

- Identifier les besoins d'apprentissage avec la personne ou le groupe.
- Favoriser l'apprentissage tout en encourageant l'autonomie et l'auto évaluation.
- Démontrer d'excellentes habiletés techniques ou autres.
- Se mettre à jour de façon continue.
- Organiser son temps et établir les priorités de manière efficace.
- Renseigner, assister, contrôler.
- Aider la personne ou le groupe à réfléchir sur l'expérience qu'ils sont en train de vivre.
- Nourrir continuellement l'apprenant ou le groupe de défis réalistes et motivants.
- Soulever des points importants à considérer dans l'apprentissage.
- Créer une atmosphère chaleureuse, stimulante, exempte de menace.

- Supporter, en donnant du feedback constructif (rétroaction), le plus rapidement possible après l'action.
- Évaluer les progrès de façon continue.

C. La méthode expérientielle

La méthode expérientielle ou cycle d'apprentissage par l'expérience est une méthode andragogique qui s'appuie sur l'expérience concrète de l'adulte pour installer chez ce dernier de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences de résolution de problème et de production.

D'un adulte à un autre, on apprend différemment; par conséquent il faut appliquer tous les principes andragogiques suivants:

- Il faut que l'adulte acquière de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences à l'issue de sa formation.
- Les nouveaux savoirs et les nouvelles compétences doivent être appliqués immédiatement ; la possibilité de transfert de la formation et des acquis de la formation dans le milieu est une source d'adhésion.
- L'appréciation par l'adulte lui-même de ses propres progrès est une source de motivation permanente.

Tableau des correspondants entre principes andragogiques et étapes de la méthode expérientielle

<p>1. Le facilitateur suscite le débat, les échanges autour du thème du jour, introduit l'animation par un exercice de communication structuré, fait revivre les expériences individuelles et collectives</p>	<p>Partir de l'expérience concrète de l'adulte</p>
<p>2. Les nouvelles informations : le facilitateur valorise, complète et corrige les réponses et les informations données pour les participants au cours de la séance d'animation en donnant de nouveaux savoirs et de nouvelles techniques (il doit utiliser les personnes ressources dans les différents domaines)</p>	<p>Acquisition de nouveaux savoirs, de nouveaux savoir faire et de nouvelles attitudes</p>
<p>3. L'application : le facilitateur doit susciter le besoin d'appliquer ou l'encourager par les démonstrations, les productions utiles par les formés</p>	<p>Applications des acquis de la formation</p>
<p>4. La réflexion : le facilitateur doit susciter un approfondissement des savoirs acquis et l'élaboration de stratégies et d'action de transfert dans un le milieu</p>	<p>Transfert des compétences dans le milieu : ce sera l'occasion de vulgariser à large échelle.</p>
<p>5. L'évaluation : Le facilitateur doit susciter l'auto-</p>	<p>L'appréciation de ses propres progrès</p>