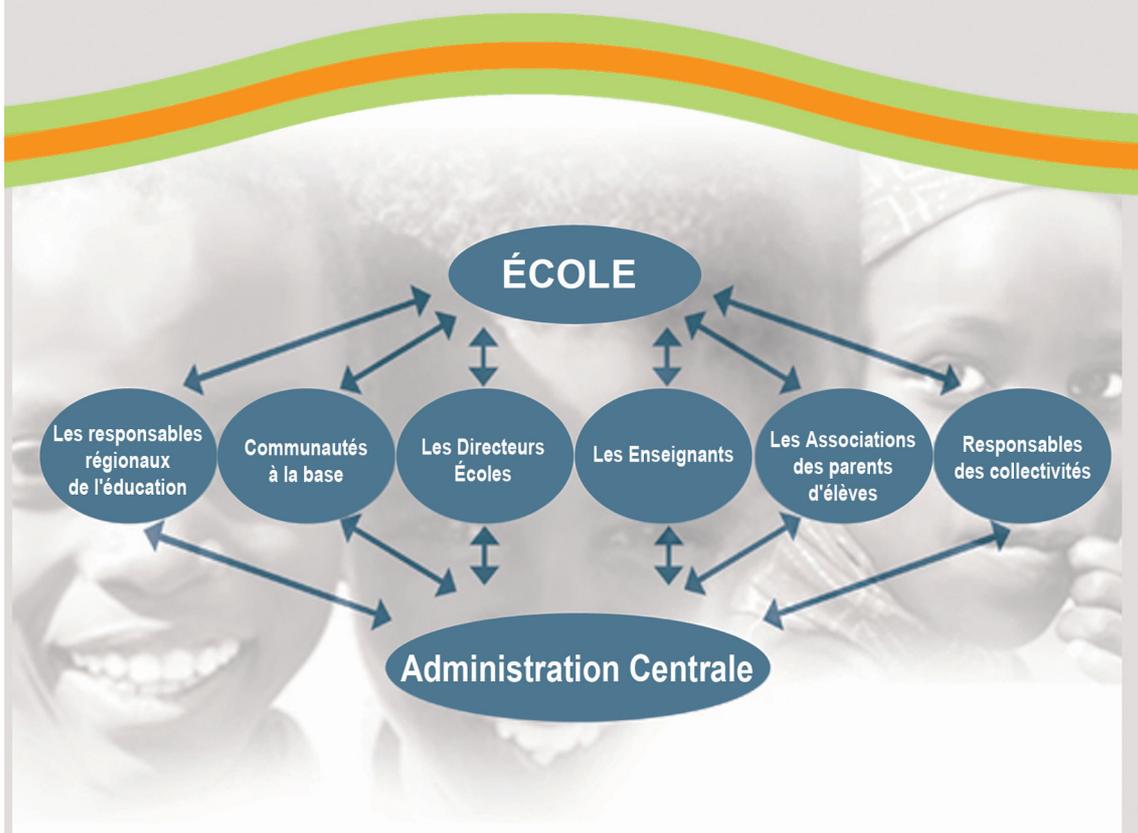




Conférence des ministres de l'Éducation des pays  
ayant le français en partage

Contribution au dialogue politique en Éducation

# La communication pour une bonne gouvernance des systèmes éducatifs



Contribution au dialogue politique en éducation

# **La communication pour une bonne gouvernance des systèmes éducatifs**



Conférence des ministres de l'Éducation des pays  
ayant le français en partage



## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>1. LA COMMUNICATION POUR UNE BONNE PERFORMANCE DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS</b> .....	11
1.1. Définition et objectif .....	11
1.2. Pourquoi la communication pour l'éducation ? .....	11
1.2.1. Pour une plus grande dynamique participative .....	12
1.2.1.1. Pour stimuler la demande sociale d'éducation .....	12
1.2.1.2. Pour assurer la coordination et la visibilité des interventions dans le secteur de l'éducation .....	14
1.2.1.3. Pour une gestion efficace et la solidarité en éducation .....	14
1.3. La responsabilité, l'imputabilité et la reddition de compte des acteurs : trois dimensions à privilégier .....	14
<b>2. LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION POUR L'ÉDUCATION : ROLES ET MISSIONS</b> .....	17
2.1. L'État .....	17
2.2. Le décideur politique .....	17
2.3. Les personnels de l'éducation .....	18
2.4. Les autres partenaires .....	19
2.4.1. Les syndicats des personnels de l'éducation .....	19
2.4.2. Les associations de parents d'élèves .....	20
2.4.3. Les familles .....	20
2.4.4. Les élèves .....	22
2.4.5. Les collectivités territoriales .....	22
2.4.6. Les partenaires techniques et financiers .....	23
2.4.7. Le secteur privé .....	23
2.4.8. Les ONG intervenant en éducation .....	23
2.5. Les médias et les journalistes .....	24
<b>3. DEMARCHE ET DISPOSITIFS POUR UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE ET PÉDAGOGIQUE</b> .....	27
3.1. Démarche .....	27
3.1.1. <i>Au plan horizontal</i> .....	27
3.1.1.1. L'éducation aux médias .....	27
3.1.1.2. Le Forum de la communication pour l'éducation .....	28
3.1.1.3. Les revues sectorielles .....	29
3.1.1.4. Les radios communautaires .....	29
3.1.2. <i>Au plan vertical</i> .....	31
3.1.2.1. La délégation de pouvoirs et le transfert de compétences .....	31
3.1.2.2. Les réunions préparatoires de rentrée scolaire et de bilan de fin d'année .....	31
3.1.2.3. La création d'un bulletin de liaison .....	32
3.2. Dispositifs .....	33
3.2.1. <i>Au plan vertical</i> .....	33
3.2.1.1. L'institutionnalisation de la communication en éducation .....	33
3.2.1.2. La mise en place d'une structure chargée de la communication au niveau national .....	33
3.2.1.3. La mise en place de dispositifs de communication aux différents paliers du système éducatif .....	33

3.2.2. <i>Au plan horizontal</i> .....	36
3.2.2.1. Le Réseau des journalistes pour l'éducation .....	36
3.2.2.2. Le Conseil national de l'éducation .....	36
3.2.2.3. Les tables de concertation .....	36
3.2.2.4. Les annuaires statistiques .....	37
3.2.2.5. Le Fonds d'appui à la communication pour l'éducation .....	37
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>40</b>
<b>ANNEXE : MEMORANDUM ET CADRE D'ACTION SUR</b>	
<b>LA GESTION SCOLAIRE</b> .....	<b>41</b>

## PRÉAMBULE

Dans la logique du mandat qui lui a été donné de conduire à bien, dans les meilleurs délais, la réforme indispensable devant lui permettre de remplir conséquemment ses missions stratégiques, la CONFEMEN s'est dotée en novembre 2002 (lors de la 50<sup>e</sup> session ministérielle), d'un plan de relance, assorti d'un Cadre d'action qui s'articule autour de quatre axes prioritaires :

- Promouvoir l'éducation pour tous dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- Mobiliser et diversifier les ressources ;
- Viser l'efficacité dans l'utilisation des ressources ;
- Développer le pilotage des systèmes éducatifs.

La tenue des Assises francophones de la gestion scolaire, en avril 2006 à Antananarivo (Madagascar), procède de la volonté de mettre à la disposition des pays francophones, des stratégies éducatives nouvelles et efficaces centrées sur la gestion de leurs systèmes éducatifs. Elle traduit la conviction de la CONFEMEN et de l'ensemble de la communauté éducative mondiale, que la gestion et l'évaluation des systèmes éducatifs constituent des éléments fondamentaux de la qualité de l'éducation, particulièrement dans un contexte marqué par la rareté des ressources. La dynamique amorcée à Madagascar vise à promouvoir les pratiques de bonne gouvernance, à accroître la culture de l'évaluation, à assurer la responsabilisation, l'imputabilité et la reddition de comptes des acteurs du système, à développer la gestion participative et le partenariat, à professionnaliser et à valoriser les personnels de gestion, etc.

Par l'adoption du Mémoire et du Cadre d'action sur la gestion scolaire lors de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de Niamey (Niger), en juin 2006, la CONFEMEN confirme son attachement à une éducation de base de qualité pour tous, telle que formulée dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement et d'Éducation pour tous. Elle réaffirme surtout sa détermination à œuvrer sans relâche à la concrétisation des orientations adoptées dans le Cadre d'action du Forum mondial de Dakar (2000), notamment celle de « mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatifs réactifs, participatifs et responsables »<sup>1</sup>.

Dans le Mémoire adopté lors de leur 52<sup>e</sup> session ministérielle, les ministres de la CONFEMEN ont affirmé leur engagement à mettre en œuvre le Cadre d'action sur la gestion scolaire, grâce au travail d'appropriation et d'adaptation nécessaire aux spécificités de nos différents contextes nationaux<sup>2</sup>.

Déjà, en 1995, la CONFEMEN relevait que le contexte institutionnel dans lequel évoluaient bon nombre de systèmes éducatifs de ses membres, particulièrement au Sud, est peu favorable à l'émergence d'une telle culture<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Cadre d'action de Dakar, l'Éducation pour tous : tenir nos engagements collectifs, Forum mondial sur l'éducation, Dakar, Sénégal, 26-28 avril 2000, P.18

<sup>2</sup> CONFEMEN (2006) \_ « Mémoire et Cadre d'action de la gestion scolaire », *Actes de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN de Niamey (Niger)*, Dakar : CONFEMEN, 157 p.

<sup>3</sup> CONFEMEN (1995) — *L'éducation de base : vers une nouvelle école*, Document de réflexion et d'orientation, Dakar : CONFEMEN, 94 p.

Ce décalage entre les pratiques courantes et les exigences d'une gestion plus souple et efficace explique en général la faiblesse du niveau d'implication et de participation des communautés ainsi que l'inefficience du système de régulation et de gouvernance des systèmes éducatifs.

Convaincue que la gestion est un élément essentiel de l'accès et de la qualité de l'éducation et que la communication reste le substrat de la gouvernance des systèmes éducatifs, la CONFEMEN a pensé judicieux et opportun, afin d'accompagner l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action nationaux sur la gestion scolaire, de mettre à la disposition de ses membres, un document de communication en éducation intitulé *Contribution au dialogue politique en éducation, la communication pour une bonne gouvernance des systèmes éducatifs*.

L'objectif de ce document de communication en éducation est à deux niveaux :

- Apporter aux États et gouvernements membres de la CONFEMEN, particulièrement ceux du Sud, l'éclairage nécessaire par rapport à l'impératif de communiquer au sujet des politiques éducatives en cours dans leurs pays ;
- Mettre à la disposition de ceux qui s'engageraient sur le chemin de l'amélioration de la gestion démocratique de leur système éducatif des pistes d'action stratégiques.

La réflexion développée tout au long de ce document est assurément le fruit d'un processus que le Secrétariat technique permanent (STP) a voulu le plus participatif et le plus systémique possible. Si le projet a émergé au STP, il reste cependant qu'il a pris véritablement forme grâce à la magnanimité des instances qui ont validé l'idée de ce projet lors de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN, en 2006. Quant à sa réalisation, nous la devons à la contribution de tous les acteurs des systèmes éducatifs des États et gouvernements membres qui ont bien voulu remplir les questionnaires qui leur ont été transmis à cet effet.

A l'instar du Cadre d'action sur la gestion scolaire dont il doit aider à la mise en œuvre, ce document ne saurait refléter des réalités particulières. Toutefois, il permettra aux uns et aux autres de prendre leur place dans l'expression des idées, gage d'un pilotage transparent, compris et accepté de tous. Il donne aux acteurs, sans distinction de niveaux de compétence ni de pouvoir, l'opportunité d'aménager ensemble des espaces de dialogue, et de s'impliquer, justement grâce aux vertus immenses de la communication, dans l'élaboration et l'exécution des projets et programmes d'éducation/formation.

Ce document s'adresse à tous les acteurs du système éducatif, en particulier ceux des pays du Sud : les décideurs politiques, les gestionnaires de l'éducation à tous les paliers, les partenaires techniques et financiers, les syndicats de l'éducation, les ONG et associations intervenant dans le domaine de l'éducation, les collectivités, les communautés, les journalistes, etc., pourront s'inspirer de ce document, voire y puiser les stratégies qu'ils jugent intéressantes selon le contexte national.

## INTRODUCTION

L'éducation de qualité pour tous que revendique la CONFEMEN, et pour laquelle elle se bat depuis près d'un demi-siècle, ne peut être une réalité tangible sans une gestion et une évaluation conséquentes des systèmes éducatifs. Le constat est pourtant là : le mode de gestion quelque peu approximatif actuel de plusieurs systèmes éducatifs reste une préoccupation majeure. Comment combler le fossé constaté entre ce que doit être le système et ce qu'il est réellement ? Comment concilier les valeurs fondamentales du service public avec les intérêts des citoyens ? Comment mobiliser toutes les ressources dont a besoin l'école ? Comment les canaliser et les orienter vers un même but ? Comment les transformer en résultats scolaires<sup>4</sup> ?

Autant de questions qui tendent à remettre en cause le mode de gestion hautement centralisée<sup>5</sup> qui a cours dans bon nombre de systèmes éducatifs francophones et qui ne favorise pas l'implication pleine, entière et responsable de tous les acteurs.

Conformément aux orientations du Forum mondial de Dakar sur la mise en place de *systèmes de gestion et de gouvernance éducatifs réactifs, participatifs et responsables*, la communication en éducation vise, entre autres objectifs, à favoriser, par la consultation et la concertation, l'implication responsable de tous les acteurs dans la gestion des systèmes éducatifs. Privilégier une gestion participative et démocratique des systèmes éducatifs, gage de transparence et de confiance réciproques entre acteurs engagés et conscients de leurs responsabilités respectives, devient dès lors un impératif. Les ministres, les partenaires techniques et financiers, les ONG, les syndicats des personnels de l'éducation, les associations de parents d'élèves et d'étudiants, les communautés, les médias, etc., sont autant d'acteurs qu'il faut mobiliser pour assumer leurs rôles et missions dans la dynamique de la communication en éducation.

En créant des espaces de dialogue et d'échanges permanents, riches et bénéfiques à ce secteur crucial pour le développement humain, la communication en éducation engendre notamment un plus grand intéressement des populations à l'école et à la gestion des systèmes éducatifs, ainsi qu'une visibilité accrue des interventions sur le terrain. Elle favorise surtout, grâce à la reddition de comptes et à la pédagogie de l'exemple, une plus grande responsabilité et imputabilité des acteurs. Elle vise aussi à reconnaître et à conférer à chacun ses droits et ses devoirs en tant qu'acteur, en particulier celui de pouvoir porter un regard critique sur les politiques en cours et de s'impliquer pour trouver des mesures correctives. C'est dans cette voie que la nouvelle dynamique de la gestion scolaire trouvera pour ainsi dire le terreau propice dont elle a besoin pour émerger.

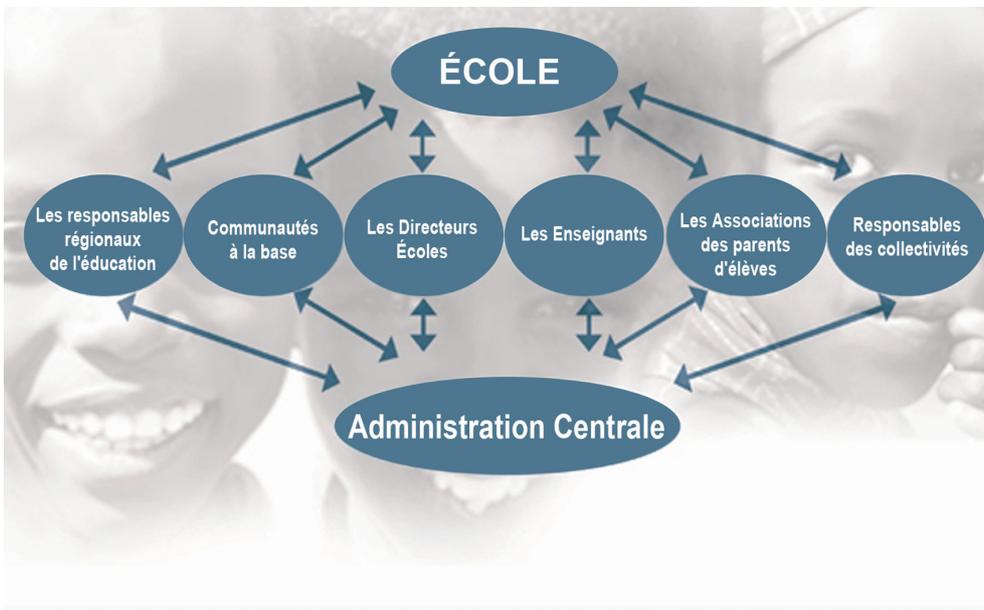
---

<sup>4</sup> Allocution de Mamadou Ndoye, Secrétaire Exécutif de l'ADEA à l'ouverture de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN, Niamey-Niger, juin 2006.

<sup>5</sup> Une structure est dite centralisée lorsque l'ensemble des attributions portant sur les compétences, les sources de financement et les postes d'autonomie qui se traduisent par l'exercice de pouvoirs de décision est regroupé auprès d'un seul groupe ou d'une seule entité que l'on identifie par le "centre" ou l'administration centrale. A l'inverse, une structure est qualifiée de décentralisée lorsque ces attributions, notamment la capacité à prendre des décisions significatives, sont réparties entre différentes personnes ou unités, La gestion partenariale : approche managériale, mobilisation des ressources, KABULE. W. Weva, Université de Moncton, Nouveau-Brunswick, Canada.

Axe majeur pour améliorer la demande sociale en éducation, la communication permet d'expliquer aux populations les enjeux liés à la promotion de l'éducation et à une gestion rationnelle des ressources allouées à ce secteur. Elle permet aux acteurs d'échanger sur les préoccupations du moment, de se comprendre et d'harmoniser leurs interventions. Elle permet enfin de concilier les visions et de réunir les acteurs autour d'un minimum de consensus indispensable à une école qui doit être impérativement tenue à l'écart de toutes déviations politiques. Echanger, se comprendre et agir en conséquence.

Ce document comporte trois parties. La première tend à montrer le rôle crucial de la communication dans l'amélioration de la gestion des systèmes éducatifs, tout en faisant ressortir les bénéfices attendus de la mise en œuvre d'une telle démarche. La deuxième partie présente les acteurs de l'éducation en mettant en exergue les rôles et les missions qui leur incombent dans la promotion d'une communication propice à une meilleure gestion des systèmes éducatifs. Enfin, la troisième partie édifie sur les stratégies et les dispositifs éventuels d'une communication vivante, efficace et source de progrès dans le développement d'une éducation de qualité pour tous.





## **LA COMMUNICATION POUR UNE BONNE PERFORMANCE DES SYSTEMES EDUCATIFS**

L'éducation/formation est l'un des leviers les plus puissants pour assurer un développement humain durable. Cependant, la gestion du système éducatif est toujours sujette à controverses entre groupes d'intérêts. Si ces groupes s'accordent sur la nécessité de réfléchir et d'agir en commun pour promouvoir l'éducation, ils divergent parfois sur la voie à privilégier. Il y a donc lieu de trouver les stratégies idoines qui permettront de faire converger les regards vers les mêmes buts, de susciter les motivations indispensables à une mobilisation conséquente des acteurs en vue d'une gestion concertée du système éducatif.

### **1.1 Définition et objectif**

Pour la CONFEMEN, la communication en éducation constitue un ensemble de processus qui, par le dialogue, la consultation et la concertation permanents, permettent de concilier les intérêts et les visions en vue d'aboutir à une volonté commune des acteurs de réaliser des objectifs conjointement définis.

La communication en éducation vise à instaurer entre acteurs une culture de consultation et de concertation systématiques fondées sur une compréhension mutuelle des rôles et des missions ainsi que des démarches de chaque acteur. A long terme, elle permet, entre autres, de développer :

- la transparence de la gestion des ressources, renforçant du coup la confiance nécessaire entre acteurs engagés pour les mêmes causes ;
- l'implication des acteurs qui manifesterait ainsi leur désir et leur volonté d'apporter leur contribution dans le processus de la communication pour une bonne performance des systèmes éducatifs ;
- la culture de l'évaluation et de la reddition de comptes induite par le souci des acteurs de connaître, d'une part, l'impact de leurs réalisations, d'autre part, l'utilisation des ressources mises à la disposition du système éducatif.

### **1.2. Pourquoi la communication en éducation ?**

Dans plusieurs systèmes éducatifs, selon le constat fait lors des Assises francophones de la gestion scolaire, la communication entre les différents acteurs de l'éducation est particulièrement difficile. Les acteurs ont beau se côtoyer, ils restent étrangers les uns aux autres, tant qu'ils n'échangent pas dans le but d'avoir une connaissance réciproque de leurs préoccupations, de la nature de leurs contributions ainsi que des démarches et règles de conduite propres aux groupes auxquels ils appartiennent. L'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action nationaux de la gestion scolaire sont d'une telle complexité que le processus ne peut connaître de succès sans un programme de communication soutenu par des stratégies clairement définies et acceptées de tous.

Les collectivités, les communautés, les syndicats des personnels de l'éducation, les médias et les journalistes, les associations, les ONG, etc., sont autant d'acteurs qui ont besoin de comprendre les rôles et missions qui leur sont dévolus dans le cadre d'une gestion concertée des systèmes éducatifs. Ils doivent non seulement comprendre les leurs, mais aussi apprendre à mieux connaître ceux d'autres acteurs, de façon à en appréhender les exigences et les démarches.

Ce dialogue permanent, gage de relations de confiance et de franche coopération, est le terreau propice au développement de l'éducation.

### **1.2.1. Pour une plus grande dynamique participative**

L'adéquation des réformes en cours aux attentes des populations bénéficiaires, leur appropriation par celles-ci, leur efficacité et leur succès, dépendent à coup sûr d'une implication volontaire et totale de l'ensemble des acteurs dans le processus, tant dans la phase d'élaboration qu'au niveau de la mise en œuvre et du suivi. Cette participation volontaire des acteurs est de nature à mobiliser les énergies, les idées et les ressources, répondant ainsi à leurs besoins de motivation humaine et d'affiliation.

La consultation et la concertation permanentes qu'induit la communication en éducation favorisent l'émergence d'une saine émulation entre les acteurs, chacun étant non seulement fier de ce qu'il fait, mais incité à améliorer son rendement. Ce sentiment partagé de complémentarité motive les acteurs à s'investir davantage dans la réalisation des missions de l'école dans la mesure où chacun se sent considéré, valorisé et apprécié.

Afin d'instaurer cette dynamique participative, il importe non seulement d'intéresser les populations à l'éducation, mais également d'assurer la coordination et la visibilité des interventions dans le secteur.

#### **1.2.1.1. Pour stimuler la demande sociale d'éducation**

Regrouper l'ensemble des acteurs autour de programmes et projets d'éducation/formation, en particulier dans un contexte de pauvreté où la perception dominante en fait une affaire relevant de la responsabilité exclusive de l'État, n'est point une sinécure. Les individus ou les groupes d'individus ne s'impliquent véritablement qu'en fonction de leurs attentes et de leurs intérêts. Par conséquent, le discours politique doit non seulement prendre en compte les aspirations des individus et des groupes, mais se doit d'être en conformité avec les actes.

Pour susciter l'intérêt des populations, il faut aussi les convaincre qu'il n'y a point d'un côté des acteurs et de l'autre des partenaires. Il n'y a véritablement que des acteurs de l'éducation. Le concept de *l'Éducation pour tous et par tous* exprime une vision de l'éducation qui doit non seulement être accessible et profitable à tous, mais aussi être l'œuvre conjuguée de tous les acteurs. Chaque acteur doit se convaincre qu'il a, autant que les autres, des responsabilités et des comptes à rendre.

Deux préoccupations doivent guider la démarche de communication visant à stimuler l'intérêt des populations à l'égard de l'éducation :

1. Pour intéresser les acteurs au processus et les amener à s'acquitter au mieux de leurs rôles, il faut préalablement les convaincre de la valeur ajoutée qu'ils apporteront, par leur participation, pour leurs communautés et pour eux-mêmes.
2. Le niveau de leur implication est proportionnel à la transparence des procédures mises en place et à la capacité des leaders à imprimer au processus une dynamique de consultation et de concertation permanentes.

Le résultat de la mise en œuvre d'un programme ou d'un projet d'éducation/formation dépend en grande partie du contexte dans lequel il a été élaboré. Il est évident qu'il est difficile de demander à des populations d'accepter de coopérer à un projet dont ils ignorent les enjeux. Tout comme il est illusoire de vouloir demander à une communauté de s'approprier une école qu'elle ne comprend pas et dont elle n'a pas été associée à la création. L'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'éducation gagneraient certainement en crédibilité si le processus intégrait la prise en compte des aspirations des populations bénéficiaires, de leurs avis et de leurs suggestions. La frustration et la déception qui peuvent naître d'une propension à choisir pour les populations et à déterminer leurs besoins, sans en référer à leurs représentants, sont préjudiciables au développement harmonieux de l'éducation. Il est donc impératif de les associer, par un dialogue permanent, à toutes les étapes.

Cependant, il est important de savoir que le dialogue n'est pas une séance de négociation, mais bien d'explications et d'échanges en vue de cerner, par voie de consensus, la vision et les motivations des bénéficiaires et d'adapter au besoin les programmes et projets en perspective.

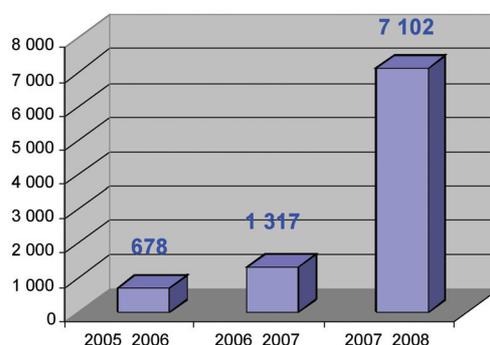
#### **Partenariat et promotion de la scolarisation des filles dans la région de Zinder au Niger**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de gestion décentralisée des écoles à travers la participation communautaire (COGES), un forum sur la problématique de la scolarisation des filles dans la région a regroupé, en mai 2007, les élus locaux, les membres des COGES communaux et les responsables des services déconcentrés du ministère de l'Éducation nationale.

Après ce forum, les maires des 54 communes urbaines et rurales de la région, en partenariat avec les COGES communaux et locaux de leurs entités administratives, les responsables des services déconcentrés du ministère (les inspecteurs et les conseillers pédagogiques) et les autorités coutumières ont adopté la résolution d'améliorer l'accès au CI à la rentrée 2007-2008. Ainsi, à la rentrée 2007-2008 et pour un investissement de 7 000 000 FCFA consacrés à l'organisation du forum, les résultats obtenus sur l'ensemble des écoles de la région sont les suivants : **59 633 élèves** contre 47 547 à la rentrée 2006-2007, soit une augmentation de **12 086 élèves** dont **7 102 filles** et 4984 garçons.

Deux stratégies majeures ont permis d'obtenir ces résultats. Il s'agit :

- 1) de la sensibilisation de proximité organisée au niveau local au moyen du *porte à porte* par les membres des COGES;
- 2) de la *caravane de sensibilisation* organisée à partir des sièges des communes en direction des villages par les élus locaux, les COGES communaux, les conseillers pédagogiques, les APE, les chefs coutumiers.



### **1.2.1.2. Pour assurer la coordination et la visibilité des interventions dans le secteur de l'éducation**

La communication autour des questions brûlantes de la mobilisation et de la gestion des ressources de l'éducation permet à chacun d'apprécier à la fois les efforts des autres et les siens propres. Exploitée de façon rationnelle par des acteurs ayant une claire conscience de leurs responsabilités respectives, la communication est de nature à galvaniser les uns et les autres, créant en définitive une atmosphère de saine émulation entre les différents acteurs de l'éducation. Malgré le désir ultime de chaque acteur du système de recevoir des autres un écho favorable de son action, la volonté commune des acteurs doit tendre vers une plus grande coordination des interventions.

Dans bon nombre de pays, la création d'un cadre partenarial regroupant l'État et les partenaires techniques et financiers procède de cette volonté de conjuguer les efforts afin d'arriver à une éducation de base de qualité pour tous. La gestion des fonds alloués à l'éducation se faisant dans un contexte de transparence, le cadre partenarial est un gage de visibilité des dépenses publiques d'éducation. Cette approche systémique permet de canaliser et de mieux coordonner les interventions des différents acteurs sur le terrain. Ce cadre partenarial gagnerait probablement en pertinence et en efficacité en l'élargissant aux acteurs de la société civile intervenant en éducation. La concertation régulière entre acteurs nationaux et partenaires techniques et financiers, dans un cadre de responsabilités clairement définies, permettra ainsi de briser les cloisons entre acteurs, virtuelles par ailleurs, et de faire émerger des valeurs partagées.

#### **1.2.2.1. Pour une gestion efficace et la solidarité en éducation**

Quand les acteurs sont associés au processus de prise de décisions, ils acceptent mieux les résolutions et sont plus enclins à s'engager dans la réalisation. Outre l'intérêt individuel des acteurs, la consultation et la concertation suscitent et renforcent le respect et la confiance entre acteurs. Échanger sur toutes les questions d'éducation, sans tabou, est particulièrement indiqué pour aider les acteurs à prendre conscience de leurs responsabilités, à les assumer entièrement et à rendre compte de leurs actes.

#### **1.3. La responsabilité, l'imputabilité et la reddition de compte des acteurs : trois dimensions à privilégier**

Il est courant, dans le cas des administrations fortement centralisées, de constater une constante fuite en avant des acteurs dès lors qu'il s'agit de prendre des décisions ou de faire des choix stratégiques. Amener chaque acteur à faire face à ses responsabilités et à les assumer, est indiscutablement un moyen efficace de consacrer une gestion efficiente des ressources.

Connaître l'étendue de ses responsabilités et les assumer ne suffisent pas à édifier les autres acteurs sur son bilan. Il faut en rendre compte. La reddition de comptes permet ainsi d'évaluer les actions des uns et des autres sur la base d'objectifs clairement établis et des moyens fournis en vue de les atteindre. Il y a de fortes chances qu'avec la reddition de comptes, des changements importants soient notés dans la gestion des ressources.

Pour donner aux mécanismes mis en place l'effet souhaité, la responsabilité, l'imputabilité et la reddition de comptes doivent être "adossées" à des mesures qui permettront aux acteurs d'analyser leurs pratiques et leurs comportements professionnels. Il importe que ces mesures évitent le favoritisme ou l'abus d'autorité. Le but de ces

mesures serait davantage d'encourager l'engagement des acteurs vers la voie de la bonne gouvernance qui soutient et promeut la démocratie.

\* \* \*

En définitive, la communication en éducation vise, notamment, à :

- informer sur les politiques en cours ;
- consulter les autres acteurs sur leur vision de la gestion de l'éducation ;
- se concerter pour échanger sur les attentes et préoccupations des acteurs ;
- intéresser les populations bénéficiaires à des projets qui engagent leur devenir ;
- encourager les acteurs à faire davantage pour le développement de l'éducation ;
- instaurer un dialogue sain et permanent entre les acteurs ;
- évaluer les actions réalisées et réguler le système.



## **LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION EN ÉDUCATION : ROLES ET MISSIONS**

En matière de communication, il ne suffit pas d'avoir les meilleures stratégies ; encore faut-il que les acteurs chargés de leur mise en œuvre démontrent une volonté commune et des capacités réelles de jouer leur partition dans une perspective de poursuite d'objectifs partagés.

### **1.3. L'État**

La responsabilité de l'État ne se discute pas. Il lui incombe par conséquent d'impulser les dynamiques nouvelles. Il doit, pour convaincre et enregistrer des résultats probants, afficher sans ambiguïté sa volonté de créer les conditions d'une meilleure gestion du système. Il doit favoriser le développement d'une culture propice à une gestion fondée sur la transparence, la responsabilisation et la reddition de comptes.

De façon continue, avec les modulations nécessaires en cours d'exécution, l'État doit d'abord entamer une campagne de communication sociale favorisant la concertation et le dialogue. Cette campagne pourrait connaître trois phases dans lesquelles la participation active et effective de l'ensemble des acteurs serait sollicitée. La première phase pourrait consister à faire l'état de la situation à travers des débats nourris sur les différents maux afin de s'assurer l'adhésion des différents acteurs. La deuxième phase pourrait être axée sur la nécessité d'apporter des changements. La troisième phase pourrait, quant à elle, porter sur une concertation sur les changements à apporter.

Cette démarche assouplirait considérablement l'intervention de l'État, dans la mesure où elle provoquerait un déclic dans toutes les couches socioprofessionnelles qui se sentiraient alors consultées, concernées et interpellées. Bien entendu, la communication est un préalable et ne saurait dédouaner les acteurs d'autres responsabilités. Tout en continuant l'éducation des masses, l'État doit s'atteler à encourager l'excellence, à favoriser l'émergence d'une culture de l'éthique et à mettre fin aux pratiques qui sapent les bases du système. Cela découragerait les tendances à la facilité, crédibiliserait le cycle d'enseignement et les diplômés, et créerait indubitablement au sein de la jeunesse une éthique et un comportement plus souhaitables.

### **1.4. Le décideur politique**

Considéré comme le premier responsable du système éducatif pour les fonctions dont il a la charge, le décideur politique doit avoir un rôle similaire à celui de chef d'orchestre. Il doit non seulement impulser la dynamique, mais doit aussi s'en faire le garant. En même temps qu'il affirme son leadership, il protège aussi son image et sa réputation de premier gestionnaire du système. Si l'on reconnaît volontiers son rôle incontournable et sa responsabilité, à travers l'État qu'il incarne, dans l'élaboration des orientations et des programmes, le financement ainsi que dans l'évaluation du système éducatif, il faut admettre que ce rôle et cette responsabilité s'arriment à deux exigences de taille :

- La nécessité d'améliorer et d'instaurer des pratiques de bonne gouvernance et de renforcer la lutte contre la corruption à tous les paliers des systèmes éducatifs<sup>6</sup> ;
- L'importance d'accroître la responsabilisation et l'imputabilité, la culture de l'évaluation, la gestion participative et le partenariat<sup>7</sup>.

La réalisation de ces deux conditions exige le développement d'une approche nouvelle dans les relations avec certains acteurs dont le rôle, les missions ainsi que la démarche, sont généralement perçus comme une volonté délibérée de nuire, de saper les efforts entrepris par d'autres acteurs. Le décideur politique doit en particulier veiller à ce que ses services cultivent un esprit d'ouverture et de considération vis-à-vis de ces acteurs, en l'occurrence les médias et les syndicats.

Afin de voir ces derniers comme des alliés plutôt que des adversaires, le décideur politique doit susciter et soutenir le changement de mentalité et de conduite à leur égard. Cependant, les médias et les syndicats doivent aussi savoir qu'ils ont un rôle crucial à jouer dans ce changement d'attitude à leur égard.

### **2.3. Les personnels de l'éducation**

Collaborateurs du décideur politique, les personnels de l'éducation doivent se sentir engagés dans les prises de décisions et le choix des stratégies opérationnelles visant le développement de l'éducation.

Puisqu'ils sont comptables devant la nation de la gestion des ressources mises à la disposition du système éducatif, il importe donc que les acteurs, particulièrement le personnel cadre, se sentent concernés par les conséquences d'une décision ou d'une orientation stratégique et qu'ils agissent de façon conséquente. Ainsi, la mobilisation des ressources, tout comme leur gestion, pourraient considérablement être améliorées.

Malheureusement, les pratiques de corruption constatées dans certains cas et leur récurrence sont forcément préjudiciables au développement d'un système équitable et stimulant pour un apprentissage et une formation de qualité. Juguler ce fléau n'est possible que si les acteurs reconnaissent cette évidence et se concertent en vue, non seulement d'établir un diagnostic clair et partagé de la responsabilité de chacun, mais surtout de s'engager mutuellement à s'assumer devant l'histoire.

Chaque catégorie d'acteurs pourrait ainsi instituer à l'interne un code d'éthique et de déontologie, qui guiderait la conduite et la pratique professionnelles de chacun, et qui préciserait les sanctions ou les mesures disciplinaires prévues en cas de manquement aux obligations. Ce mécanisme par les pairs aurait l'avantage d'éviter la propension à la solidarité corporatiste systématique, même dans les cas de faute d'extrême gravité avérée.

<sup>6</sup> CONFEMEN (2006) \_ « Mémoire et Cadre d'action sur la gestion scolaire », Actes de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN de Niamey (Niger), Dakar : CONFEMEN, 158 p.

<sup>7</sup> Ibid.

## **2.4. Les autres partenaires**

Le Cadre d'action sur la gestion scolaire relevait l'instauration, ici et là, de modes de gestion participative et de partenariat, à travers des protocoles liant l'État, les syndicats d'enseignants, les associations de parents d'élèves et les autres acteurs de la société civile, ainsi que la mise en place de comités de gestion, de conseils et projets d'établissement, regroupant différents acteurs pour une gestion concertée. Cependant, il notait également la faiblesse de cette dynamique, traduite par l'insuffisance des processus d'information et de consultation qui limitent l'adhésion de tous les acteurs aux politiques nationales ; l'insuffisance aussi de la transparence des modalités de gestion dont l'impact négatif est évident sur la responsabilisation des acteurs ; le manque de cadre juridique approprié ainsi que "l'inertie" des partenaires locaux, notamment certains parents d'élèves<sup>8</sup>.

Les syndicats, les associations, les communautés et les collectivités ont pour rôle essentiel de veiller à sauvegarder et à promouvoir ces fondements de la gestion démocratique du système. Chacun, dans sa sphère de compétences, doit œuvrer à la pleine participation de ses membres au dialogue politique en éducation. Cette participation doit être entendue comme une contribution à un débat d'idées dont le but est de trouver ensemble les voies et moyens susceptibles d'apporter des réponses satisfaisantes aux problèmes qui se posent au développement du système.

### **2.4.1. Les syndicats des personnels de l'éducation**

Les syndicats des personnels de l'éducation ont certes pour mission de défendre les intérêts matériels et moraux de leurs militants. Une mission qui parfois, du fait de l'absence de dialogue entre acteurs de l'éducation, génère des conflits avec les ministères de tutelle. Mais ces conflits qui secouent quelquefois les systèmes éducatifs ne doivent pas occulter la contribution de ces organisations syndicales aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de développement de l'éducation. La contribution de ces organisations est d'autant importante à prendre en compte que leurs membres ont l'avantage d'être en contact permanent avec la réalité du terrain.

Dans les pays du Sud, en particulier ceux d'Afrique subsaharienne, au delà de la traditionnelle défense des intérêts matériels et moraux de leurs membres, les syndicats de l'éducation jouent également un rôle actif et appréciable dans la formulation des politiques de développement, la définition et la mise en œuvre de stratégies adéquates ainsi que la recherche de solutions pratiques à certaines problématiques telle que la scolarisation des filles. Les processus d'élaboration des programmes décennaux de développement de l'éducation dans beaucoup de pays ont été notamment l'occasion d'une implication effective des organisations syndicales dans la définition des orientations stratégiques.

Les syndicats de l'éducation gagneraient à créer un cadre de dialogue formel et structuré avec les ministères en charge de l'éducation. Ce cadre d'échanges permettra de faire de la prospective et de prendre en main et à temps les problèmes qui pourraient éventuellement devenir sources de tensions.

<sup>8</sup> CONFEMEN (2006) \_ « Mémoire et Cadre d'action sur la gestion scolaire », *Actes de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN de Niamey (Niger)*, Dakar : CONFEMEN, 158 p.

### **2.4.2. Les associations de parents d'élèves**

Les associations de parents d'élèves jouent un rôle important dans la vie de l'école, voire dans la gestion du système éducatif. La participation de ces structures au dialogue social à tous les paliers du système, à travers leur implication effective dans les débats engageant la vie de l'école, est un gage de vitalité de la communication au sein du système. Membres des comités de gestion d'école, les parents d'élèves ont une connaissance incontestable des problèmes de l'école. Si les rôles et missions des associations de parents d'élèves varient selon les contextes, il reste cependant que leur contribution au débat est toujours enrichissante.

Dans les pays d'Afrique subsaharienne notamment, ces associations de parents d'élèves, en plus de leurs responsabilités réglementaires, jouent également un rôle conseil essentiel dans la recherche des équilibres nécessaires entre des visions et des approches pas toujours convergentes. En cas de tension entre les syndicats de l'éducation et les élèves/étudiants d'une part, et entre les syndicats de l'éducation et les ministères de tutelle d'autre part, ou encore entre les élèves/étudiants et les ministères de tutelle, les associations de parents d'élèves sont généralement appelées à assurer la médiation. Leur but dans ce cas est de parvenir à un *modus vivendi* entre les acteurs en conflit, en rapprochant, voire en conciliant des vues et des positions au départ opposées.

Pour s'acquitter de leurs missions dans une perspective de gestion démocratique de l'éducation et prendre conséquemment leur place dans le débat sur l'éducation à tous les paliers du système, les associations de parents d'élèves, du Nord comme du Sud, doivent s'engager dans une dynamisation de leurs structures, aux niveaux national, régional et local.

### **2.4.3. Les familles**

C'est un truisme de dire que les familles ont un rôle très important dans la communication en éducation. Dans une stratégie de communication visant la diffusion et la vulgarisation d'une information, en l'occurrence lors de campagnes de sensibilisation sur des questions majeures, les familles constituent les premières courroies de transmission par excellence. Par conséquent, elles ont d'abord pour mission essentielle de servir de relais d'information entre l'école et la communauté.

Mais les familles sont en réalité le premier socle de l'école. En vérité, il existe un lien organique presque naturel entre l'école et la famille qui sont les deux versants de la socialisation de l'enfant. L'aménagement d'un espace de dialogue autour des questions liées à la promotion d'une éducation de qualité pour tous s'avère par conséquent indispensable. La famille doit dans ce cas être considérée comme le premier vecteur de la communication entre l'école et la communauté. Elle est l'interface de l'institution scolaire et doit jouer à ce titre un rôle prépondérant dans la communication en éducation.

Dans la logique de l'école du village ou du quartier, les familles ont le devoir d'animer la communication au sein et autour de l'école. Ce dialogue doit être quotidien, faute de quoi l'école risque d'être un îlot coupé du village. C'est ce dialogue qui crédibilise l'école et favorise son acceptation par la communauté. En siégeant au sein des bureaux des parents d'élèves ou comités de gestion des écoles, et en y prenant effectivement une part active à travers les réunions ou autres rencontres de proximité, les familles contribuent à dynamiser la communication en éducation et à faire de l'école l'épicentre du développement local.

**Une initiative locale en faveur de l'amélioration de la qualité de l'enseignement par les communautés : cas du village de Tounga Boubacar dans la région de Tahoua au Niger**

L'école *Tounga Boubacar* a été créée le 1<sup>er</sup> octobre 2000. Avec un effectif actuel de 73 élèves, dont 33 filles et 40 garçons, cette école, située en milieu rural, se distingue des autres, non seulement par le respect de la parité *filles et garçons*, mais aussi par le taux de réussite aux examens et dans les études secondaires. En effet, le COGES de l'école *Tounga Boubacar*, constatant la baisse drastique de niveau des élèves à l'école, a fait de l'amélioration de la qualité de l'enseignement son cheval de bataille. Selon le directeur de l'école, le COGES a inscrit les cours supplémentaires et les études de nuit comme activités permanentes dans son plan d'action.



Interrogé sur l'organisation mise en place au cours de l'année 2005-2006, le directeur de *Tounga Boubacar* disait : « À la rentrée d'octobre 2005, notre établissement comptait 43 candidats, dont 18 filles et 25 garçons. Sur proposition du COGES, les élèves ont été répartis en 7 groupes de 6 à 7 élèves. Chaque groupe a désigné de manière autonome son responsable et le COGES a, à son tour, désigné le superviseur du groupe parmi les membres de la communauté. J'ai été choisi coordinateur de tous les groupes et mon adjoint, superviseur principal. Les élèves sont tenus d'étudier de 20h à 23h, selon un calendrier bien précis. Les études sont obligatoires le lundi et le mardi, puis le vendredi et le samedi. Le mercredi, les élèves se retrouvent tous chez le directeur pour une évaluation. Le jeudi est réservé aux jeux et divertissements. Chaque groupe désigne alors ses représentants pour une série de questions - réponses à l'issue desquelles on désigne les champions. Cela a créé une saine émulation entre les élèves. Quant à la soirée de dimanche, les élèves révisent leurs cours individuellement. Pour ce faire, le COGES a convoqué une assemblée générale pour expliquer aux parents la teneur et l'importance du travail et a demandé leur adhésion et la disponibilité des élèves. Après validation de son plan d'action et adoption de la stratégie de mise en œuvre, les parents ont cotisé pour l'achat de 3 lampes à pétrole, soit une pour chacun des groupes et quatre litres de pétrole toutes les semaines. Nous avons totalisé 30 semaines d'intenses travaux sans aucune perturbation du fait de l'adhésion totale de la communauté à cette activité. Par la suite, nous avons même décidé d'organiser des cours supplémentaires le samedi matin et le mercredi soir pour nos candidats et d'étendre les études de soir aux élèves des autres classes, mais avec un calendrier plus allégé. Voilà pour l'organisation de l'activité ».

#### **2.4.4. Les élèves**

L'école existe pour eux. Au même titre que les autres, les élèves doivent être donc considérés comme des acteurs à part entière. D'abord, il est primordial de constater que les élèves constituent le contact le plus régulier des familles avec l'institution scolaire. Par les contacts presque quotidiens qu'ils ont avec l'administration scolaire, les élèves pourraient, sur la base de responsabilités claires qu'ils auront librement acceptées, jouer un rôle de catalyseurs pour la communication au sein et autour de l'école.

Même dans le cas du cycle primaire où les élèves n'ont pas la maturité suffisante pour être des partenaires responsables, il est possible de tirer un bénéfice de communication de leur position de relais entre l'école et la famille. Dans sa communication en vue de susciter chez les parents une participation massive et régulière à la vie de l'école, l'administration scolaire ne peut trouver meilleurs ambassadeurs que les élèves. Pour convaincre le parent, l'institution scolaire a donc beau jeu de s'appuyer sur les élèves. Une affiche simple flattant les mérites des élèves dont les parents prennent effectivement part à la vie de l'institution scolaire pourrait produire des changements positifs notables dans la vie de l'école.

Quel que soit le cycle d'enseignement, les élèves ont par conséquent un rôle important à jouer dans la communication en éducation pour une prise en compte de leurs préoccupations et leur autoformation sur les grands principes liés à la vie en communauté et à la démocratie.

#### **2.4.5. Les collectivités territoriales**

Dans la dynamique de la gestion scolaire, telle que décrite dans le Cadre d'action sur la gestion scolaire, les communautés locales et les collectivités ont un rôle et des missions d'une grande importance. Le transfert de certaines compétences induit par les processus de décentralisation les met face à leurs responsabilités vis-à-vis de l'éducation dont elles ont le devoir de garantir l'accès et la qualité.

Le dialogue entre les acteurs locaux de l'éducation, prenant en compte les spécificités culturelles et sociales du milieu qui fondent le dialogue et la concertation sur des questions d'intérêt commun, vise à rassurer chacun des intervenants sur la prise en compte de ses intérêts et de ses besoins dans les politiques et programmes.

A l'instar des processus en cours au niveau national, le dialogue au niveau des collectivités locales a pour objectif de développer la réflexion et la concertation sur les problèmes majeurs qui se posent à l'éducation à la base. Les collectivités territoriales ont donc la responsabilité de donner au débat démocratique sur l'éducation des fondements solides. La nécessité de rationaliser la construction et l'implantation des écoles en respectant la carte scolaire, la régionalisation du recrutement, du déploiement et de la gestion des enseignants afin de garantir une répartition équitable et efficace sur tout le territoire national, le renforcement des capacités locales dans la gestion des manuels scolaires ainsi que la dynamisation de la lutte contre la corruption sont autant de sujets sur lesquels elles doivent amener les intervenants locaux à faire un consensus.

Dans la sensibilisation des acteurs quant à leurs responsabilités respectives, les représentants des collectivités et des communautés locales doivent avoir pour mandat d'enrichir le capital culturel des populations en informations de base sur l'éducation.

#### **2.4.6. Les partenaires techniques et financiers**

Pour consolider et renforcer le dialogue politique en éducation, les partenaires techniques et financiers (PTF) ont leur mot à dire. Les fonds mobilisés pour l'éducation mais dirigés vers d'autres destinations sont un sujet assez préoccupant pour les acteurs de l'éducation. Les pourvoyeurs de ces ressources, généralement tenus d'en justifier l'utilisation, doivent faire de la promotion d'une culture de gestion transparente leur cheval de bataille. Sans s'immiscer dans la gestion des affaires intérieures de l'État, les partenaires techniques et financiers doivent s'assurer de la bonne gestion et de l'affectation judicieuse des fonds qu'ils mettent à disposition, contrant ainsi les risques de dérive et de laxisme.

La mission des PTF dans l'instauration d'une culture de gestion démocratique des ressources de l'éducation est donc d'une importance indéniable. Elles doivent non seulement apporter le concours technique et financier qui est attendu de leur part, mais aussi faire la promotion d'une gestion efficiente des ressources qu'ils affectent à l'éducation.

#### **2.4.7. Le secteur privé**

Il est de plus en plus difficile aujourd'hui de parler du développement croissant des services privés d'éducation sans évoquer ce phénomène de « marchandisation » qui prend de l'ampleur. Car si le secteur privé contribue incontestablement à l'élargissement et à la diversification de l'offre éducative, il se développe aussi de plus en plus, au Nord comme au Sud, et au détriment parfois de la qualité des services offerts, des pratiques éducatives commerciales qui ternissent l'image de marque de ce secteur. Parce qu'il est déléataire d'une mission de l'État, mais également parce qu'il doit justifier les préjugés favorables dont il jouit par rapport au public, le secteur privé doit abondamment communiquer. Il doit non seulement communiquer sur ses services, mais aussi sur ses résultats. Dans sa communication, il doit particulièrement veiller, pour sa crédibilité, à la conformité entre le discours et la réalité des services, notamment dans son aspect qualité.

#### **2.4.8. Les ONG intervenant en éducation**

En matière de développement de l'éducation, les ONG représentent des acteurs dont les modalités d'intervention sont différentes de celles de l'État, des coopérations officielles bilatérales et multilatérales. Structures indépendantes de l'État du point de vue institutionnel, les ONG interviennent dans le cadre de micros projets d'éducation, à travers une assistance financière et/ou technique. Mais il arrive, notamment dans les pays du Sud, qu'elles sollicitent le soutien, surtout financier, de l'État.

L'intervention des ONG a un impact sur les approches et les pratiques en matière de développement de l'éducation. Qu'elles se consacrent aux plaidoyers en faveur de l'éducation, à la recherche et à la mise à disposition de moyens financiers ou à l'action sur le terrain, les ONG intervenant en éducation représentent des acteurs importants, partenaires à part entière au sein de la communauté éducative.

Les ONG joueraient un rôle primordial dans l'amélioration de l'accès à l'école et de la qualité de l'éducation si elles bénéficiaient d'un meilleur encadrement. Des compétences en matière de formulation de politiques et de planification, de pilotage de programmes et d'activités, de suivi et évaluation permettraient aux ONG de mieux valoriser les atouts que leur confère leur proximité avec les populations à la base.

Dans les pays francophones au Sud du Sahara en particulier, il s'avère important, dans l'optique de la réalisation de l'Éducation pour tous, d'accorder à ces organisations de la société civile une plus grande importance dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action EPT.

### **2.5. Les médias et les journalistes**

L'éducation mérite beaucoup d'égards de la part de tous les acteurs. Parler du rôle et des missions des médias et des journalistes dans un contexte de gestion démocratique de l'éducation revient à cerner et à exploiter de façon judicieuse les espaces de liberté qui pourraient émerger de la confrontation entre la raison d'être de ces derniers et le vœu de les voir devenir un des leviers essentiels du développement du système.

Les médias et les journalistes doivent promouvoir les cas de pratiques exemplaires, les expériences réussies, voire les modèles de conduites en matière de gestion, surtout dans les pays du Sud où leur rôle est généralement compris comme une sensibilisation des acteurs sur les enjeux de développement aux fins de susciter leur intérêt et leur implication. Cette démarche encouragerait les acteurs à persévérer dans l'effort et créerait indubitablement dans les milieux de l'éducation une vision plus juste et équilibrée du rôle des médias dans le développement du système.

Ces exigences ne sont pas du tout synonyme d'une remise en cause de l'indépendance d'esprit et de la liberté de travail des journalistes. Car, même dans le cas où ils relèvent les insuffisances du système et les erreurs de gestion des acteurs, les journalistes jouent un rôle hautement pédagogique.





### **3. DEMARCHE ET DISPOSITIFS POUR UNE COMMUNICATION DYNAMIQUE ET PEDAGOGIQUE**

Le succès d'une stratégie de communication ne peut en aucun cas découler d'une simple juxtaposition de moyens et d'actions. Il est surtout fonction de la cohérence entre le discours et les actes, car la communication est un flux continu et non une série d'actes isolés visant à répondre de façon ponctuelle à des situations ponctuelles.

#### **3.1. Démarche**

##### **3.1.1. Au plan horizontal**

La recherche consensuelle de solutions appropriées, dans un cadre de cohérence et de complémentarité, gage d'une gestion efficiente, exige une organisation des acteurs. La valorisation de la complémentarité des acteurs notamment est un puissant vecteur de motivation dans la mesure où elle instaure un climat de confiance.

##### *3.1.1.1. L'éducation aux médias*

La question des effets des médias sur leurs publics a toujours suscité des interrogations, même si les différents courants de pensée ne se sont jamais accordés sur leur portée réelle, leur puissance et leur influence, qui restent pourtant indiscutables. Au même titre que la famille et l'école, les médias nous proposent pratiquement des modes de pensée et de comportements. Cette influence est si forte, particulièrement dans les pays du Sud, qu'elle s'apparente à une véritable fascination d'autant inquiétante que « les médias apparaissent souvent comme le champ d'un jeu sans règles, sans responsabilité et sans réelle sanction »<sup>9</sup>.

Si cette fascination des médias sur les acteurs a ses aspects positifs, notamment la relative possibilité qu'ils offrent dans la sensibilisation et la mobilisation sur des questions d'intérêt national, elle a aussi ses revers.

Les gestionnaires de l'éducation doivent disposer d'un minimum de connaissances susceptibles de développer leur sens critique et les amener à comprendre le rôle majeur qu'ils ont à jouer dans la mise en confiance des médias et des journalistes.

Si les médias reflètent forcément une certaine image de la société, celle qu'ils nous renvoient de la réalité n'est pas toujours exempte d'erreurs. Face au déluge d'informations auquel les médias soumettent leurs publics, il est parfois difficile de séparer le bon grain de l'ivraie, sans un minimum de sens critique. Il faut donc disposer d'une capacité de discernement et d'analyse permettant de se faire une opinion personnelle des faits dont on prend connaissance à travers les médias.

L'éducation aux médias, considéré comme un système de pondération de l'impact des médias, est définie comme « une éducation critique à la lecture des médias quel que soit le support (écrit, radio, télé), l'objectif étant de faciliter une distanciation par la prise de conscience du fonctionnement des médias, de leurs contenus, comme de la mise en perspectives des systèmes dans lesquels ils évoluent »<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> RIEFFEL, R. (1992) - « Les théories de la communication, les médias et leurs effets », *Cahiers français, la Documentation française*, n°. 258, octobre-décembre 1992, p. 10.

<sup>10</sup> Jacques GONNET, *Education et médias*, Paris, PUF, 1997, P. 15.

Les gestionnaires de l'éducation doivent comprendre les mécanismes élémentaires de la communication ainsi que la logique et la démarche des médias dans le traitement des informations relatives à l'éducation. L'éducation aux médias pourrait être notamment intégrée dans les programmes de formation des gestionnaires du système, de même que dans la formation des autres acteurs, y compris les élèves.

### 3.1.1.2. *Le Forum de la communication pour l'éducation*

Les responsabilités respectives des différents acteurs dans la promotion de la bonne gouvernance en éducation les obligent pratiquement à s'engager de façon concertée dans une dynamique d'échanges réguliers. A l'initiative du gouvernement et sous son autorité, le Forum de la communication pour l'éducation vise à mettre en place un cadre de concertation et d'échanges, où, dans la liberté et la compréhension mutuelle, les différents acteurs se retrouveront pour réfléchir et échanger sur l'état de l'éducation. Ce rendez-vous *du donner et du recevoir* sera notamment le lieu d'apprécier les progrès réalisés et d'informer librement les populations sur les contraintes et les perspectives à court, moyen et long termes. Outre les exposés et la présentation de rapports et de programmes d'activités, le Forum pourrait s'enrichir de conférences de presse, de débats, etc. permettant ainsi un débat susceptible de donner naissance à une dynamique de développement de l'éducation plus forte.

Cadre de rencontre et de concertation entre acteurs, le Forum de la communication pour l'éducation doit être un espace de partage en vue de construire, de rénover ou d'innover.

Faire le bilan des efforts fournis, de part et d'autre, sans démagogie et sans volonté de sape, afin de tracer ensemble des perspectives, est en soi un beau défi pour tous les acteurs. Le jeu des critiques doit garder toute sa noblesse et les acteurs doivent éviter de tomber dans les travers de séances de règlement de comptes. Il ne peut et ne doit être dévié de sa finalité qui est de rechercher ensemble les voies et moyens d'une gestion efficiente des ressources et de l'amélioration des performances du système éducatif. L'esprit de démocratie, de concorde et de convivialité doit être de rigueur.

Le Forum pourrait être le cadre idéal pour décerner aux acteurs (journalistes, ONG, gestionnaires de l'éducation, etc.) des témoignages officiels de satisfaction ou même des prix pour leurs actions en faveur de l'éducation. Il s'agit, sur la base du mérite, de stimuler une saine émulation entre les différents acteurs, en récompensant les plus méritants, en motivant les plus compétents et en encourageant les plus entreprenants. Ce mécanisme de consultation et de concertation regroupant dans un seul cadre de discussions tous les acteurs, permet à chaque acteur de valoriser ce qu'il fait et d'en tirer de la fierté. Ce qui peut le conduire à s'investir davantage et à améliorer son rendement dans la mesure où il se sent considéré, valorisé et apprécié.

La bonne gouvernance en éducation que les acteurs s'engageraient ainsi à concrétiser exige de chaque acteur l'observance de trois règles de conduite :

- Premièrement, il est impératif de faire connaître ce que l'on fait, de faire comprendre comment on le fait et de justifier les choix opérés.
- Deuxièmement, l'on est forcément redevable devant les autres acteurs. Tout comme l'on est également redevable devant la communauté pour laquelle l'école est conçue.

- Troisièmement, la concertation et le dialogue autour des questions d'éducation permettent, lorsqu'ils sont bien dirigés, de réaliser une économie de temps, d'énergie et de ressources insoupçonnables.

Il ne suffit pas toutefois d'opter pour une gestion participative de l'éducation pour que les choses se déroulent dans le sens voulu. Encore faut-il savoir gérer convenablement les différents groupes qui composent la communauté. Car, il est évident que le débat d'idées n'est pas uniquement source de lumière comme on dit ; il peut aussi être la source de frustrations, de tensions et de méfiance. Conduire une réunion de groupe, c'est avant tout gérer des tempéraments divers, des vues et opinions parfois divergentes, etc. La consultation enrichit les ressources éducatives, fédère les énergies autour de l'école et intègre celles-ci dans un projet global de promotion collective<sup>11</sup>.

#### *3.1.1.3. Les revues sectorielles*

Si le Forum de la communication pour l'éducation vise à partager l'information aux fins d'une démocratisation de la gestion et du développement du système éducatif, la revue sectorielle a un rôle plutôt technique. Elle a pour but de procéder à l'évaluation des réalisations et des résultats du secteur éducatif par rapport aux fonds alloués par l'État et les partenaires techniques et financiers et de procéder à la vérification de la conformité des dépenses aux procédures établies.

La revue sectorielle permet, lorsqu'elle se tient régulièrement, d'exercer un suivi constant de la mise en œuvre des programmes d'éducation, de relever les insuffisances et les contraintes objectives aux procédures de gestion, d'identifier les insuffisances dans le rendement du système et de recadrer au besoin la démarche et les objectifs. Menée avec rigueur, la revue sectorielle renforce les relations de confiance entre bailleurs et bénéficiaires.

#### *3.1.1.4. Les radios communautaires*

Dans les pays du Sud, les radios communautaires pourraient servir de tribunes pour des débats sur la problématique de la gestion des systèmes éducatifs, la nécessaire implication des différents acteurs, les responsabilités individuelles et collectives des acteurs ainsi que les enjeux de l'éducation. C'est surtout une occasion de mettre à la disposition des acteurs l'information sur le partage des ressources.

L'organisation de débats animés dans la langue locale du terroir par des autochtones connaissant parfaitement les préoccupations des intervenants a l'avantage de faire participer tout le monde à la recherche de solutions réalistes et acceptées de tous. Ces débats doivent prendre en compte le droit de chaque acteur d'être écouté, mais aussi d'émettre des opinions, de s'exprimer.

La démarche ainsi suggérée vise à créer un cadre de consultation et de concertation où devront prévaloir entre acteurs engagés pour la même cause des rapports d'équité et d'interdépendance.

<sup>11</sup> KABULE W. Weva, *La gestion participative : approche managériale, mobilisation des ressources*, Université de Moncton, Nouveau-Brunswick, Canada.



### 3.1.2. **Au plan vertical**

Si d'aucuns définissent la communication comme un processus visant à modifier le comportement d'autres individus ; si l'on admet volontiers que cet aspect représente une part importante du phénomène de communication, il n'en reste pas moins vrai qu'il existe d'autres formes non moins importantes. Ainsi, informer (faire savoir aux fins d'accroître les connaissances du destinataire) ou encore donner une instruction quelconque (faire faire) sont des formes de communication qui correspondent exactement au mode et aux besoins de communication verticale.

#### 3.1.2.1. *La délégation de pouvoirs et le transfert de compétences*

Il ressort d'expériences avérées que plus le centre de décision est proche du lieu des opérations, plus les probabilités de trouver des solutions appropriées aux problèmes d'éducation sont grandes. On peut aisément imaginer que de la même façon, plus le centre d'appréciation des problèmes est éloigné de celui de l'émission des instructions, plus il est probable que l'information originelle subisse des altérations préjudiciables à la pertinence des actions à entreprendre.

L'efficacité de la communication pour l'éducation commande, non seulement de déléguer des pouvoirs, mais aussi de transférer aux paliers régionaux, sous-régionaux et locaux, les compétences nécessaires à la bonne compréhension des feuilles de mission qui leur sont confiées pour les mettre effectivement en œuvre. Ces feuilles de mission définissent les orientations auxquelles tous les paliers doivent se conformer. Elles fixent aussi les objectifs à atteindre et déterminent les critères sur la base desquels la performance des acteurs sera évaluée. Si les responsables aux divers paliers doivent forcément rendre compte de leur gestion, il leur est en revanche laissé la latitude de définir eux-mêmes des priorités et d'établir des modes d'action adaptés aux situations de leurs entités.

L'attribution ou la délégation de tels pouvoirs aux acteurs locaux sont de nature à fluidifier les processus de communication, à libérer les énergies et les intelligences, à améliorer la participation communautaire, par conséquent, à favoriser la réalisation des objectifs nationaux de démocratisation, d'accessibilité, d'équité et d'égalité des chances. L'administration centrale se donne ainsi les moyens de mieux appréhender la problématique de l'éducation à la base et d'agir conséquemment par le biais de ses structures déconcentrées et décentralisées. Cependant, cela n'est ni synonyme de désengagement du gouvernement par rapport à des missions qui sont d'abord les siennes, ni un chèque en blanc aux structures régionales et locales.

Si, par souci d'efficacité dans la communication et l'action, l'administration centrale doit déléguer certains de ses pouvoirs et transférer des compétences ciblées aux acteurs locaux de l'éducation, elle doit néanmoins conserver et même accentuer son rôle d'orientation, de coordination et d'évaluation en définissant des standards de qualité et en établissant des normes nationales et des critères d'évaluation conformes aux objectifs du système éducatif.

#### 3.1.2.2. *Les réunions préparatoires de rentrée scolaire et de bilan de fin d'année*

Dans la vie de l'école, deux événements majeurs, qui sont intimement liés, méritent une grande attention des acteurs : la rentrée scolaire et la fin de l'année.

Plusieurs semaines avant la rentrée scolaire, tous les acteurs nationaux doivent se

retrouver pour se concerter sur les mesures à prendre afin de garantir un bon déroulement de l'année scolaire. Ces mesures sont d'ordre institutionnel et pédagogique. Toutes les questions doivent être passées en revue et des réponses aux failles relevées lors de la réunion consacrée au bilan de l'année, discutées et adoptées. C'est également l'occasion de présenter les résultats des expériences qui ont fait leur preuve.

De même, à la fin de l'année, il est utile que les acteurs se réunissent afin de faire le bilan des activités réalisées, d'analyser ensemble les résultats enregistrés afin d'en trouver les raisons et de tirer les leçons qui s'imposent pour mieux conduire l'année scolaire suivante.

### *3.1.2.3. La création d'un bulletin de liaison*

L'exigence d'une instauration progressive de la transparence dans la gestion du système éducatif, la nécessité de garantir la coordination et la cohérence des actions, la transmission régulière des informations essentielles sur l'évolution du système aux acteurs locaux et l'impératif d'avoir celles provenant de tous les paliers, nécessitent de disposer d'outils de communication adaptés aux situations les plus diverses et susceptibles d'assurer le fonctionnement d'une communication à la fois ascendante et descendante. L'objectif poursuivi est d'une part, de s'assurer l'adhésion de tous les acteurs de l'éducation, d'autre part, de créer un fort sentiment d'appartenance entre des acteurs à la vision et aux approches parfois divergentes.

Répondant aux normes ainsi définies, au Sud comme au Nord, le bulletin de liaison pourrait non seulement contenir des textes à caractère juridique, mais aussi des informations générales sur l'état du système ainsi que les échos des cas de bonnes pratiques de gestion et des rendements scolaires conséquents.

Dans sa dimension descendante, le bulletin de liaison pourrait opportunément permettre aux acteurs les plus éloignés des administrations centrales, notamment les enseignants, de disposer d'informations fiables et utiles sur le pilotage du système à travers les derniers textes législatifs et/ou réglementaires (Loi, Décret, Arrêté, Circulaire, etc.) ; d'apprécier les résultats de leurs efforts collectifs à travers les indicateurs les plus récents du système ; d'apprendre les succès remportés par telle ou telle méthode de gestion à travers les échos de cas de bonnes pratiques et d'en faire profiter l'ensemble de la communauté.

Dans sa dimension ascendante, le bulletin de liaison, en ouvrant ses colonnes à tous les acteurs, permettra aux responsables nationaux d'avoir une remontée d'informations très importante pour le suivi des feuilles de mission et les éventuelles régulations à apporter.

La création d'un bulletin de liaison permettrait de donner aux personnels de l'éducation et aux autres acteurs des informations mieux adaptées à leurs attentes et préoccupations. Ce bulletin viserait à cultiver et à soutenir la gestion participative ; à permettre à chacun de s'exprimer sur la gestion du système ; à décloisonner les services en informant utilement les utilisateurs sur tel ou tel service abondamment sollicité ; à améliorer les relations entre acteurs de l'éducation ; à confronter les opinions ; à expliquer et à mettre à la disposition de tous, les programmes et projets d'éducation en cours.

Bulletin servant de lien entre différents acteurs, le bulletin de liaison servirait à fédérer les personnels, à motiver leur nécessaire implication volontaire et intelligente dans la

mise en œuvre des programmes et projets d'éducation, en développant en leur sein un esprit de groupe, un sentiment d'appartenance et de valorisation.

### **3.2. Dispositifs**

L'instauration d'une gestion démocratique du système éducatif suppose l'existence préalable de dispositifs de communication à tous les paliers du système éducatif. Ces dispositifs doivent être vus à la fois aux plans vertical et horizontal.

#### **3.2.1. Au plan vertical**

##### *3.2.1.1. L'institutionnalisation de la communication en éducation*

L'option pour une gestion démocratique du système éducatif doit se traduire concrètement par l'institutionnalisation de la communication. Il s'agit de prendre en compte ce volet stratégique de la gestion du système et de l'intégrer dans l'architecture institutionnelle du ministère. Elle doit être symbolisée par une structure à part entière, représentée au niveau national et ayant des démembrements aux niveaux régional et sous-régional. Elle doit avoir un mandat clair et disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

##### *3.2.1.2. La mise en place d'une structure chargée de la communication au niveau national*

Chef de file de la nouvelle dynamique, il revient au ministère de l'éducation de poser les jalons de cette institutionnalisation de la communication en mettant en place une structure nationale chargée de ce volet stratégique de la gestion du système. La structure de communication que doit mettre en place le ministère de l'éducation peut avoir pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre la communication du ministère. Afin d'assurer la cohérence des actions de communication à entreprendre, l'élaboration d'un plan de communication est une étape nécessaire. Cette mission peut être dévolue à un cabinet externe dont l'expertise est toutefois soumise à l'approbation du ministère lors d'une réunion de restitution.

En concertation avec ses représentations régionales et sous-régionales, la structure nationale met en œuvre le plan de communication, évalue les activités réalisées et y apporte les corrections éventuelles. Assurant la coordination de la communication au sein du système, la structure nationale édite le bulletin de liaison et organise le forum national de la communication pour l'éducation.

##### *3.2.1.3. La mise en place de dispositifs de communication aux différents paliers du système éducatif*

Pour pouvoir mailler l'ensemble du système et ancrer le dispositif dans les mœurs, la structure nationale doit nécessairement avoir des répondants aux niveaux régional et sous-régional. Ces répondants peuvent être des points focaux dont le cahier des charges comportera notamment la mise en œuvre du plan d'action régional issu des grands axes définis dans le cadre du plan de communication.

Ces points focaux permettent aussi à l'administration centrale d'assurer plus aisément la transmission de l'information vers les différents paliers. Dans un système de gestion décentralisée, ils permettent à l'État de coordonner les actions à l'échelon national et de s'assurer du respect des normes définies. Ils assurent la contribution des niveaux régional, sous régional et local au bulletin de liaison et leur participation au forum national de la communication pour l'éducation.



## **DIALOGUE POLITIQUE DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION : L'EXPERIENCE DU BURKINA FASO**

Le Burkina Faso, à l'instar de la plupart des pays du monde, s'est engagé à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement dans le secteur de l'éducation. A cet effet, le pays s'est doté d'un plan décennal de développement de l'éducation de base (PDDEB) qui couvre la période 2001-2010 et qui s'exécute au moyen de plans d'action annuels. Pour réaliser les objectifs de ce Plan, le gouvernement a opté pour une politique de dialogue très forte avec les acteurs du système éducatif à travers la mise en place de cadres permanents de concertation avec l'ensemble des acteurs du système éducatif. Il s'agit :

1. du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) qui constitue le cadre général de dialogue entre l'État, les partenaires techniques et financiers (PTF) et l'ensemble des acteurs socio-économiques du pays. Les revues du CSLP se tiennent deux fois par an ;
2. du Comité national de pilotage du PDDEB : organe de réflexion et d'orientation regroupant l'ensemble des acteurs du système éducatif, y compris les collectivités locales, et qui assure la supervision générale de la politique d'éducation de base et la mise en œuvre du PDDEB. Ledit comité se réunit une fois par an au mois de juillet sous la présidence du Premier ministre ;
3. des missions conjointes (État- PTF- Société civile) de suivi de la mise en œuvre du Plan décennal qui assurent semestriellement le suivi de l'exécution du PDDEB. Les conclusions des travaux des missions conjointes font l'objet d'un aide-mémoire incluant l'essentiel des recommandations et cosigné par le gouvernement à travers le ministre en charge de l'Éducation de base et les PTF à travers leur chef de file ;
4. du cadre partenarial de l'éducation de base qui constitue le cadre unique de dialogue ouvert à tout partenaire désireux d'intervenir dans le sous-secteur de l'éducation de base. Ce dispositif qui comprend l'État, les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux et la société civile, se réunit une fois par mois;
5. du Protocole de financement commun (PFC) qui regroupe une dizaine de bailleurs de fonds qui ont accepté de mettre en commun leurs ressources dans un Compte d'affectation spéciale du Trésor (CAST) pour le financement du Plan décennal de développement de l'Éducation de base (PDDEB). Le PFC est un document qui définit les modalités et procédures communes convenues pour l'utilisation de ces ressources et qui respectent les procédures nationales en matière de finances publiques ;
6. des Groupes thématiques au niveau central et déconcentré qui sont des cadres de réflexion permanente sur les préoccupations majeures du sous-secteur de l'éducation de base.

Le financement du secteur de l'éducation de base est assuré par :

- l'État,
- le secteur privé,
- les ONG et associations,
- les Partenaires techniques et financiers,
- les collectivités locales qui constituent aujourd'hui de nouveaux acteurs qui accompagnent le gouvernement dans la mise en œuvre du Plan décennal de l'éducation de base.

Deux instruments ont été créés pour la gestion des ressources des bailleurs de fonds : le Fonds de soutien au développement de l'éducation de base qui a été mis en place pour recevoir les ressources de plusieurs bailleurs de fonds destinées au financement du secteur de l'éducation de base et le Cadre général des appuis budgétaires (CGAB) destiné à la mobilisation des appuis budgétaires pour financer les déficits budgétaires de l'État.



### **3.2.2. Au plan horizontal**

#### *3.2.2.1. Le Réseau des journalistes pour l'éducation*

Association ayant pour but d'œuvrer à la promotion de l'éducation, le Réseau des journalistes doit reposer en priorité sur des professionnels choisis pour l'intérêt qu'ils manifestent vis-à-vis des questions d'éducation. Le Réseau offre l'avantage d'être un partenaire crédible et fiable avec qui chacun des acteurs peut composer sans préjugés, dans un esprit de confiance et de compréhension mutuelle.

Cette approche permet d'orienter plus facilement des journalistes vers des domaines d'intérêt public en vue de leur spécialisation. Pour favoriser la dynamique de groupe, la concertation et les échanges, le Réseau pourrait s'organiser autour d'objectifs clairement définis et de programmes d'activités dont il fait le bilan à la fin de chaque année scolaire, en tire des leçons et se fixe de nouveaux défis.

La mise en place du Réseau des journalistes ne suppose pas cependant une remise en cause du principe d'indépendance des médias et de la liberté d'informer. Elle ne vise pas non plus à imprimer une orientation aux productions des médias. La création du Réseau ne doit pas ôter aux journalistes cette liberté de traitement de l'information face à des insuffisances constatées dans la gestion du système. Les autres acteurs ont plutôt le devoir de soutenir les membres du Réseau et de leur accorder l'accès à des informations vérifiables, sans aucune volonté de les manipuler.

Il s'agirait concrètement de promouvoir une approche professionnelle et responsable du rôle des médias afin de les amener à s'engager dans le combat de l'éducation. Leur mission essentielle d'informer, de sensibiliser, de former, de faire comprendre et de dénoncer les manquements éventuels, doit se faire dans un but purement pédagogique. Cela ne doit pas être considéré comme un frein à la dynamique engagée, mais bien un stimulant et un gage de transparence et de gestion responsable.

#### *3.2.2.2. Le Conseil national de l'éducation*

La volonté de faire participer l'ensemble des acteurs à la gestion du système ne peut se réduire à des discours. Elle doit se traduire au travers de structures formellement créées et mises en place à cet effet. Les acteurs peuvent ainsi s'entendre sur la création d'un Conseil national de l'éducation (CNE) dont la mission essentielle est de proposer des orientations stratégiques en matière d'éducation. Organe consultatif national, le CNE peut siéger en conseils ordinaires ou extraordinaires suivant un ordre de jour précis communiqué à l'avance à tous ses membres.

Un tel conseil existe dans plusieurs pays africains où le ministère de l'éducation est représenté au sein du Conseil, au même titre que les autres structures. Aux niveaux régional et sous-régional, les structures du CNE sont le Conseil régional de l'éducation (CRE) et le Conseil sous-régional de l'éducation (CSRE). Ces structures régionales et sous-régionales peuvent siéger indépendamment de la structure nationale, traiter des questions spécifiques à leurs zones de couverture et leurs champs d'action et lui transmettre les délibérations de leurs assises.

#### *3.2.2.3. Les tables de concertation*

La sensibilisation des acteurs d'un sous-secteur spécifique autour d'une nouvelle démarche, ainsi que leur mobilisation pour le succès des projets en perspective requiert une concertation conséquente. De même, les différents acteurs peuvent décider de privilégier un aspect particulièrement problématique, telle que la scolarisation des filles, en vue d'approfondir la question. Dans l'un ou l'autre cas, les tables de concertation sont des cadres

de discussion et de dialogue sur un thème spécifique entre acteurs partageant les mêmes préoccupations.

Permettant efficacement de répondre à la dispersion des efforts des intervenants dans le secteur, les tables de concertation constituent en même temps un solide fondement à un partenariat intégré et rive aux orientations générales du système éducatif. Véritables espaces d'échanges et de collaboration, les tables de concertation permettent, dans un esprit de complémentarité, un meilleur partage des rôles et des responsabilités, tout en définissant les modes d'organisation et de fonctionnement, les mécanismes de suivi et d'évaluation.

Échanger les informations, partager les outils et les expériences, mener des réflexions communes autour de problématiques précises, mettre en synergie les idées, renforcer la collaboration, etc., sont autant d'avantages directs que l'on peut tirer des tables de concertation.

Cadres d'échanges, de partage et de synergie, les tables de concertation concourent, quand elles sont bien pilotées, à la réalisation d'une vision commune de l'éducation en tant que secteur stratégique du développement humain durable. Elles permettent aussi, de sensibiliser de façon plus efficace les acteurs à la nécessité d'adopter une démarche de réflexion et d'actions concertées.

#### *3.2.2.4. Les annuaires statistiques*

Instruments de travail efficace, les annuaires statistiques sont des systèmes d'information pour la gestion de l'éducation qui offrent aux acteurs la possibilité d'examiner à la loupe les résultats de la conjugaison de leurs efforts. Ce qui permet de juger de la pertinence des choix opérés, de relever et de corriger les erreurs stratégiques. Dans le cadre d'une gestion décentralisée ou déconcentrée, les statistiques représentent un élément intéressant de la communication, visant à stimuler les régions à fournir les efforts nécessaires à la réalisation des programmes d'éducation.

Les annuaires statistiques doivent guider le programme de communication annuelle que le ministère de l'éducation doit élaborer à partir du plan de communication. Si les indicateurs qu'il fournit sont assez affinés, l'annuaire statistique peut permettre de décentraliser la communication pour le développement de l'éducation. Chaque région peut ainsi, sur la base des indicateurs qui la concernent, élaborer son propre programme de communication annuel. Elle peut décider par exemple de mettre sur pied des tables de concertation sur tel ou tel aspect sur lequel elle aurait enregistré de faibles résultats.

#### *3.2.2.5. Le Fonds d'appui à la communication pour l'éducation*

Il est évident que la création d'un Réseau de journalistes, la tenue de débats communautaires ou encore l'organisation d'un Forum annuel de la communication pour l'éducation, représentent de solides fondations pour la réflexion et des actions concertées pour le développement de l'éducation. Le Fonds d'appui à la communication pour l'éducation doit notamment servir à la formation des journalistes du Réseau à travers ateliers et séminaires, mais aussi à la tenue du Forum. Le Fonds est constitué de contributions diverses dont celles des ministères de l'éducation, des partenaires techniques et financiers, des ONG, des syndicats d'enseignants, des institutions de la République, d'institutions internationales, etc.

Le Fonds d'appui à la communication pour l'éducation doit exclusivement servir les intérêts de l'éducation. L'octroi de tout appui peut ainsi être assujéti à des critères précis à remplir par les médias (exemple : avoir une rubrique permanente sur l'éducation).



## **Conclusion**

L'amélioration de la gestion scolaire et, par conséquent, de l'accès et de la qualité de l'éducation, est aussi une question de communication. Que ce soit dans la mobilisation des ressources, en matière de professionnalisation des gestionnaires de l'éducation, dans le cadre de l'instauration de modes de gestion décentralisée ou encore de la promotion de la bonne gouvernance, autrement dit dans tous les processus d'élaboration et de mise en œuvre de politiques éducatives, la communication se pose comme un facteur incontournable, le substrat qui permet à tous les acteurs nationaux et internationaux de comprendre et de mieux remplir leurs missions.

Afin que l'impératif de communiquer soit une donnée permanente dans le développement des systèmes éducatifs, l'implication responsable de tous les acteurs est essentielle. Dès lors, ils doivent consacrer à la communication l'attention qu'elle mérite et agir de façon constructive.

Dans ce projet d'envergure qui aboutira nécessairement à un mieux-être de l'éducation dans les pays, les acteurs doivent jouer pleinement leur partition, dans le respect des dispositions communes et en harmonie. Aucun acteur n'a l'apanage de la communication. C'est véritablement de la réflexion commune et de l'échange que jaillissent les solutions adéquates aux situations qui se posent à la réalisation d'une éducation de qualité pour tous.

Pour favoriser une mise en œuvre efficace des réformes éducatives, il est indispensable de mettre en place des stratégies de communication adéquates. Sans en dresser une liste exhaustive, ce document présente certaines, déjà existantes, qui sont intéressantes à partager et d'autres, novatrices, qui pourraient être explorées. La CONFEMEN encourage fortement l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de communication afin d'améliorer le fonctionnement des systèmes éducatifs dans l'objectif d'assurer une éducation de qualité pour tous.

## BIBLIOGRAPHIE

1. FATOYIMBO Akin, *Le rôle de la communication dans l'éducation et le développement, Développement de la communication en Afrique*, Centre WANAD, Cotonou, septembre 1999.
2. OPUBOR Alfred, *Le rôle de la communication dans l'éducation et le développement*, Centre WANAD, Cotonou, septembre 1999.
3. OPUBOR Alfred, *Le rôle, la responsabilité et la performance des médias dans la communication pour l'éducation et le développement professionnels de la communication*, Centre WANAD, Cotonou, septembre 1999.
4. SACK Richard, *Communiquer au sujet de l'éducation : partenariats, confiance et pédagogie*, Centre WANAD, Cotonou, septembre 1999.
5. BALIMA Serge Théophile, *Déontologie éthique en matière d'information et de communication*, Ecole des Cadres, Lomé, février 2004.
6. BALIMA Serge Théophile, *Communication et développement en Afrique : enjeux et perspectives dans un contexte de mondialisation*, Ecole des Cadres, Lomé, février 2004.
7. BALIMA Serge Théophile, *L'information journalistique et l'information de communication : logiques contradictoires et logiques complémentaires*, Ecole des Cadres, Lomé, février 2004.
8. KABULE W. Weva, PH.D. , *La gestion participative : Approche managériale mobilisatrice des ressources, mobilisation*, Revue des échanges Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires,

**ANNEXE 1 :**

**MEMORANDUM ET CADRE D'ACTION  
SUR LA GESTION SCOLAIRE**

**52<sup>E</sup> SESSION MINISTÉRIELLE DE LA CONFÉRENCE DES MINISTRES DE  
L'ÉDUCATION DES PAYS AYANT LE FRANÇAIS EN PARTAGE**

**Niamey, Niger, 1<sup>er</sup> et 2 juin 2006**

Inspirés par la volonté d'atteindre les Objectifs de développement du Millénaire et d'Éducation pour Tous, les travaux de la CONFEMEN s'inscrivent dans les orientations adoptées dans le cadre d'action du Forum Mondial de Dakar, notamment celle de « *mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatives réactifs, participatifs et responsables* ». Ils s'inscrivent également dans le suivi du Cadre d'action de Ouagadougou, adopté par la 50<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN qui prévoit notamment de mobiliser et diversifier les ressources, d'en viser l'efficacité et de développer le pilotage des systèmes éducatifs.

Les États, les acteurs et les partenaires de l'éducation sont maintenant convaincus que la gestion constitue un élément fondamental de l'accès et de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources. Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que dans les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion.

Dans cette perspective, les ministres considèrent que l'amélioration de la gestion scolaire à tous les paliers des systèmes éducatifs permettra de favoriser le renforcement de l'accès, de l'équité et de la qualité de l'éducation. L'analyse montre que si des pratiques de saine gestion scolaire existent déjà dans certains pays, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour atteindre une situation optimale.

Sur la base de ce diagnostic, nous, Ministres de la CONFEMEN et Chefs de délégation, convenons des principes suivants :

- le caractère essentiel d'une gestion scolaire efficace et efficiente des systèmes éducatifs mise ultimement au service de tous les apprenants ;
- le rôle incontournable et la responsabilité de l'État dans l'élaboration des orientations et des programmes, le financement ainsi que dans l'évaluation du système éducatif ;
- la nécessité d'améliorer et d'instaurer des pratiques de bonne gouvernance et de renforcer la lutte contre la corruption à tous les paliers des systèmes éducatifs ;
- l'importance d'accroître la responsabilisation et l'imputabilité, la culture de l'évaluation, la gestion participative et le partenariat ;
- la nécessité de prendre en compte l'égalité des genres dans le développement des politiques et pratiques de gestion scolaire, afin de poursuivre les efforts d'augmentation de l'accès des filles à la scolarisation ;

- l'importance d'une décentralisation pertinente des pouvoirs et des ressources vers les paliers régionaux et locaux, de sorte que les gestionnaires puissent répondre aux besoins et caractéristiques propres à chaque milieu ;
- l'importance de la professionnalisation et de la valorisation des personnels de gestion.

Par conséquent, nous, Ministres et Chefs de délégation,

- adoptons le Cadre d'action de la gestion scolaire initié par les Assises de Madagascar en avril 2006 et intégré au présent mémorandum ;
- affirmons notre engagement à le mettre en oeuvre grâce au travail d'appropriation et de mise en perspective nécessaire à l'adaptation aux spécificités de nos différents contextes nationaux ;
- invitons, dans cette direction, chaque pays participant à préparer et à mettre en oeuvre un plan d'action opérationnalisant les stratégies de ce Cadre d'action et intégré au programme national de développement de l'éducation ;
- encourageons les pays s'engageant dans ce processus à établir un réseau d'échanges et de coopération favorisant l'inter-apprentissage et le renforcement mutuel des capacités ;
- demandons à l'OIF et aux autres acteurs de la Francophonie d'œuvrer à la mobilisation en faveur du Cadre d'action ;
- lançons un appel à la coopération internationale en matière d'éducation pour soutenir l'ensemble des actions qui seront entreprises en vue de promouvoir une amélioration de la gestion scolaire dans les systèmes éducatifs à tous les niveaux.

**En conclusion, nous Ministres et Chefs de délégation, souhaitons accorder une priorité au soutien des mesures suivantes :**

- **la capitalisation et le partage des expériences et des acquis en matière de gestion, particulièrement les outils efficaces et les bonnes pratiques, notamment par le biais des nouvelles technologies ;**
- **la mise en place ou le renforcement de programmes de formation et de développement professionnel des gestionnaires à tous les paliers du système ainsi que des partenaires notamment les enseignants et les parents d'élèves ;**
- **le développement de référentiels communs de programmes afin de faciliter l'élaboration et la production de manuels scolaires.**

## **CADRE D'ACTION SUR LA GESTION SCOLAIRE**

### ***Vers une nouvelle dynamique de la gestion des systèmes éducatifs***

#### **Texte adopté à l'issue de la 52<sup>e</sup> session ministérielle de la CONFEMEN**

##### **Préambule**

Le présent Cadre d'action découle des travaux de la 52<sup>e</sup> Session ainsi que des réflexions menées lors des Assises francophones de la gestion scolaire, organisées du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar) par la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES).

Inspirés par la volonté d'atteindre les Objectifs de développement du Millénaire et d'Éducation pour Tous, les travaux de la 52<sup>e</sup> et des Assises s'inscrivent dans les orientations adoptées dans le cadre d'action du Forum Mondial de Dakar, notamment celle de « *mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatifs réactifs, participatifs et responsables* ».

Ces réflexions reposent également sur le Cadre d'action de Ouagadougou, adopté par la 50<sup>e</sup> Conférence ministérielle de la CONFEMEN, qui s'articule autour des quatre axes prioritaires suivants :

- promouvoir l'éducation pour tous dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- mobiliser et diversifier les ressources ;
- viser l'efficacité dans l'utilisation des ressources ;
- développer le pilotage des systèmes éducatifs.

La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources.

Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion.

Ce cadre a été conçu en vue de renforcer la gestion des systèmes éducatifs des pays francophones afin d'en améliorer la qualité au bénéfice de tous les apprenants. Il présente d'abord un bilan des pratiques actuelles de la gestion scolaire. Il définit ensuite une vision des évolutions souhaitées dans ce domaine, incluant des objectifs prioritaires. Il propose enfin des stratégies dont la mise en œuvre devra être adaptée à chaque contexte national.

### **1. BILAN DE LA GESTION SCOLAIRE**

Les exposés et les études de cas ont permis de dégager les éléments suivants :

#### **1.1 Une prise de conscience de l'importance du leadership et de la gouvernance :**

- mise en place de stratégies et de corps de contrôle de la gestion scolaire ;
- publicité donnée aux affectations des ressources pour renforcer la transparence et le contrôle démocratique.

#### **Mais cette prise de conscience se heurte encore à :**

- un processus de déconcentration/décentralisation qui ne s'accompagne pas d'une allocation adaptée des ressources ni d'une formation appropriée des acteurs locaux

- et intermédiaires par rapport aux nouvelles responsabilités dévolues ;
- une difficulté de repositionnement des structures centrales dans les processus de déconcentration/décentralisation en cours ;
- une distance insuffisante des fonctions de gestion par rapport aux considérations politiques ;
- une articulation parfois difficile entre les orientations nationales et celles des partenaires techniques et financiers ;
- une lutte insuffisante contre la corruption.

### **1.2 Des initiatives d'implantation de modes de gestion participative et de partenariat :**

- protocoles de partenariat liant l'État, les syndicats d'enseignants, les associations de parents d'élèves et les autres acteurs de la société civile quant à leurs engagements respectifs dans la mise en œuvre de la politique éducative ;
- comités de gestion, conseils et projets d'établissement, regroupant différents acteurs pour une gestion concertée.

### **Cependant à côté de ces approches participatives on note :**

- des processus insuffisants d'information et de consultation qui limitent l'adhésion de tous les acteurs aux politiques nationales ;
- une transparence insuffisante des modalités de gestion, réduisant la responsabilisation des acteurs ;
- un manque de cadre juridique approprié ;
- une insuffisance des partenaires locaux, notamment des parents d'élèves.

### **1.3 Un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources :**

- mise en place de cellules stratégiques de recherche et d'évaluation pour éclairer la prise de décision ;
- institution de cartes scolaires nationales directrices afin de rationaliser la construction et l'implantation des écoles ;
- régionalisation du recrutement, du déploiement et de la gestion des enseignants afin de garantir une répartition équitable et efficace sur tout le territoire national.

### **Toutefois, cet effort est aux prises avec des pratiques peu efficaces :**

- une gestion du temps scolaire ne permettant pas d'assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement ;
- une allocation inéquitable des ressources, notamment au détriment des populations les plus démunies et les plus vulnérables en particulier les filles, les populations rurales, les nomades, les personnes handicapées et les minorités ;
- un déploiement inefficace des ressources humaines ;
- des difficultés dans le transfert des ressources financières et matérielles entre les niveaux central et local, par exemple les manuels scolaires ;
- la faiblesse des capacités locales dans le domaine des manuels scolaires ;
- une corrélation faible entre les ressources investies et les résultats obtenus ;
- une centralisation excessive qui réduit la responsabilité des acteurs locaux ;

une utilisation insuffisante des données statistiques et de celles de la recherche et de l'évaluation comme outils de gestion.

#### **1.4 Une affirmation de l'importance de la responsabilisation, du développement des capacités et de la valorisation des personnels, soutenue par la motivation des acteurs à y participer :**

- mise en place de filières de formation en administration et gestion scolaire en partenariat avec des structures spécialisées ;
- lancement des programmes et des dispositifs spécifiques destinés à la professionnalisation des chefs d'établissement.

#### **Cette tendance est toutefois contrée par des pratiques telles que :**

- un manque de clarté dans les descriptions des tâches et des responsabilités, et la faiblesse des processus d'évaluation ;
- une sélection plus ou moins arbitraire dans le recrutement des personnels de gestion ;
- une affectation des enseignants dans des fonctions de gestion pour lesquelles ils n'ont pas été formés ;
- une instabilité des personnels qui affaiblit la mémoire institutionnelle et freine l'accumulation des compétences de gestion ;
- une formation insuffisante aux tâches de gestion à tous les niveaux, limitant l'efficacité des services.

#### **VISION ET OBJECTIFS PRIORITAIRES**

Les données sur l'évolution des systèmes éducatifs, notamment dans les pays du Sud permettent de prévoir une forte croissance des effectifs à tous les niveaux. Dès lors les sources identifiées d'inefficience et d'inefficacité risquent de s'aggraver. Ce qui fixe l'urgence et l'impératif d'améliorer la gestion, voire de la rénover afin de faire face à ces défis. Les Assises ont fait émerger une nouvelle vision et de nouvelles pistes qui placent la gestion comme condition et facteur essentiels de la fédération et de la mise en œuvre des engagements en faveur de l'amélioration des résultats des systèmes éducatifs et des apprentissages. Sous cette optique, la conception, les stratégies et les pratiques de la nouvelle vision de la gestion convergent vers la construction de partenariats et vers l'autonomisation et le renforcement des dynamiques locales des établissements scolaires. Ceux-ci sont en effet considérés comme unités décisives de la transformation efficace des ressources affectées à l'éducation en résultats scolaires.

Cette nouvelle vision de la gestion scolaire se décline selon les objectifs suivants :

- promouvoir un leadership engagé et une bonne gouvernance des systèmes éducatifs dédiés à la qualité et aux principes de transparence, de participation et d'équité ;
- perfectionner et rationaliser la gestion scolaire en termes d'efficience et d'efficacité en la focalisant sur l'amélioration des processus et des performances des systèmes éducatifs et sur le renforcement des dynamiques locales au niveau des établissements ;
- renforcer la mobilisation des ressources latentes et leur utilisation selon un rapport coût-efficacité compatible avec leur transformation en résultats scolaires ;
- professionnaliser les personnels de gestion à tous les niveaux grâce à des dispo-

sitifs adéquats de recrutement, de formation, de soutien et de reconnaissance.

## **STRATÉGIES**

Il est essentiel que l'environnement politique, institutionnel et professionnel des systèmes éducatifs favorise l'émergence et la consolidation de valeurs dans la gestion. Il s'agit notamment de la recherche de l'excellence, de l'évaluation et de la reconnaissance du mérite, de l'attachement au dialogue dans la formulation et la mise en œuvre des politiques, de la transparence et de l'imputabilité à tous les niveaux et de la lutte contre toutes les sources de gaspillage et de corruption. Il peut se créer ainsi un climat propice à l'affirmation d'une nouvelle vision et de nouvelles pratiques de la gestion qui, à leur tour, contribuent à le renforcer.

### **3.1 Renforcement des dynamiques locales**

La décentralisation/déconcentration représente ici une option stratégique porteuse, à condition :

- qu'elle s'accompagne d'un programme de renforcement des capacités locales ;
- qu'elle implique également un repositionnement des niveaux central et déconcentrés dans de nouveaux rôles d'orientation, d'évaluation, de garant de l'équité dans la distribution des services éducatifs, de régulation, de suivi-appui et de coordination ;
- qu'elle vise à atteindre les objectifs éducatifs fixés au système dans son ensemble ;
- que des procédures d'évaluation de la qualité des dispositifs soient mises en place.

Il s'agit de créer des espaces d'autonomie et d'initiative pour les acteurs de l'établissement à la base afin :

- d'assurer une dévolution conséquente de compétences, de responsabilités et de ressources qui rendent ces acteurs réellement imputables de décisions et des actions qui déterminent les performances de leur établissement ;
- d'impliquer les parents, les communautés, les élèves, les étudiants et les syndicats d'enseignants dans le dialogue sur le projet d'établissement et dans la gestion ;
- de garantir une meilleure efficacité des dépenses en adéquation avec les besoins spécifiques de l'établissement ;
- de prendre en compte l'unicité de chaque établissement et de renforcer la dynamique qui lui est propre en vue de l'atteinte des objectifs généraux du système. A cet effet, il sera possible pour chaque État et gouvernement de réviser ou de redéfinir le statut juridique, administratif et financier des établissements, instituant, selon leurs missions et selon leurs publics, une plus grande autonomie financière, administrative et pédagogique

### **3.2 Gestion participative et partenariat**

Bien qu'elle relève d'abord de l'État, l'éducation est une responsabilité largement partagée entre différents niveaux et acteurs de l'État et de la société. C'est pourquoi les stratégies de gestion du secteur doivent reposer sur le dialogue, la participation et le partenariat. Il convient donc :

- de mobiliser les différents acteurs, notamment les syndicats d'enseignants et les

associations de parents d'élèves, grâce à des stratégies d'information, de consultation et de dialogue et ce, dès le début des processus de changement et tout au long de sa planification, de sa mise en œuvre et de son évaluation ;

- de développer une stratégie de communication favorisant la transparence de la gestion, le contrôle démocratique et l'imputabilité des acteurs ;
- d'engager tous les acteurs concernés dans des processus de concertation qui suscitent l'adhésion et la participation la plus large possible à la gestion des politiques éducatives nationales et des projets locaux de développement des établissements.

### **3.3 Rationalisation et optimisation des ressources**

Dans tous les pays, et plus particulièrement dans des contextes caractérisés par l'insuffisance de ressources, la gestion doit s'orienter de manière combinée, vers, d'une part, la rationalisation et l'optimisation de la mobilisation, de l'allocation et de l'utilisation de ces ressources et, d'autre part, vers un pilotage par les résultats.

Il convient donc :

- de réaménager le temps scolaire pour assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement et garantir leur effectivité, notamment en réaménageant le temps scolaire ;
- de favoriser la conception et l'élaboration de référentiels de compétences communs ;
- de mettre en place un processus efficace et transparent concernant le transfert des ressources financières et pédagogiques du niveau central vers le niveau local, par exemple pour des fournitures et manuels scolaires accessibles, peu coûteux et adaptés aux besoins des élèves ;
- de favoriser l'utilisation optimale des ressources par des choix raisonnés de coût-efficacité et la mise en place d'un suivi rigoureux ;
- d'orienter le processus d'allocation des ressources et des arbitrages de la gestion quotidienne en fonction des besoins prioritaires et de l'efficacité sur les résultats scolaires ;
- de développer les données statistiques et les dispositifs d'évaluation, non seulement en fonction de la description du système mais également en fonction des besoins de sa gestion et de son pilotage.

### **3.4 Responsabilisation, développement des capacités et valorisation des personnels en concertation avec les organisations professionnelles et syndicales compétentes**

La gestion des systèmes éducatifs et des établissements s'est considérablement complexifiée. Elle exige des aptitudes et des compétences spécifiques qui requièrent entre autres des connaissances, des habiletés, des valeurs et des comportements élevés de leadership, de gestion et de relations publiques. Il faut donc que les personnels en charge de la gestion soient conséquemment recrutés, formés et reconnus pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités, mutualiser leurs pratiques et affirmer leur identité.

Il faudra donc :

- définir la structure des responsabilités majeures attribuées aux différents paliers du système de gestion ;
  - mettre en place des dispositifs transparents et des critères objectifs qui permettent de sélectionner et de recruter les personnels en fonction d'un profil d'aptitudes valide ;
  - développer des référentiels de compétences, des dispositifs de formation initiale et continue et des programmes de soutien et de conseil qui assurent le développement professionnel des personnels comme un continuum ;
- reconnaître le statut des personnels de gestion et valoriser la fonction
- favoriser la formation, les échanges d'expertises et d'expériences entre pairs au niveau local, national et international, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies éducatives.