

**Cellule d'Appui à la Décentralisation
et à la Déconcentration**

Rapport final n°2

20 décembre 2009

**Programme d'actions pour renforcer la capacité des acteurs du système
éducatif dans le cadre du processus de décentralisation et de déconcentration**



Ont contribué à ce rapport :

Joëlle Bonnet, Marc Ziegler, Pierre Mondon, Thomas Cossé,
Emmanuel Pousse (Chef de Mission).

Remerciements

La mission remercie les responsables et les cadres du MEALN, ses partenaires, le secrétariat permanent du PISE, les responsables des Collectivités territoriales ainsi que les responsables de leurs associations et représentation institutionnelle (AMM et HCC), les responsables d'école, les enseignants et les membres des CGS, la CTAC et les personnes ressources rencontrées.

La mission remercie aussi les institutions suivantes : MATCL et sa DNCT, le CDI et l'ANICT pour les fructueux échanges.

La mission a bénéficié du soutien et des critiques de la CADDE, nous la remercions vivement.

Cette mission a été financée par l'AFD.

Cette version finale prend en compte les observations formulées lors de l'atelier de validation du 17 décembre 2009.

Table des matières

1 INTRODUCTION AU RAPPORT	1
1 LE CONTEXTE DE L'ETUDE ET DES ENJEUX	1
1.1.1 <i>La volonté politique</i>	1
1.1.2 <i>Les mutations de l'Etat</i>	2
1.1.3 <i>Le contexte social</i>	2
1.1.4 <i>Les mutations culturelles</i>	2
1.1.5 <i>Les partenaires financiers et les trois étapes du PISE</i>	3
2 LE PROGRAMME D' ACTIONS ET LA STRATEGIE A METTRE EN ŒUVRE (PISE III).....	4
1.2.1 <i>Trois résultats traitent de la mise en œuvre des procédures de gestion de l'éducation</i>	4
1.2.2 <i>Deux résultats portent sur la gestion de la ressource humaine de l'éducation (enseignants et services centraux et déconcentrés du MEALN)</i>	5
1.2.3 <i>Un résultat vise le développement participatif et efficient de l'école dans son territoire</i>	5
3 PERSPECTIVES ET PROSPECTIVE	6
2 PRESENTATION DETAILLEE DES RESULTATS.....	8
RESULTAT N°1 : LE PILOTAGE DU SECTEUR CONCOURT A L'OPTIMISATION DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES ET A LEUR TRANSFORMATION EN RESULTATS	8
A1 : RENFORCER LES MECANISMES DE PILOTAGE ET DE COORDINATION DU SECTEUR DE L'EDUCATION	9
A1T1 : <i>Insérer la conduite de la 2D dans le pilotage du secteur</i>	10
A1T2 : <i>Restaurer les directions techniques dans leur mission de définition des orientations nationales</i>	11
A1T3 : <i>Créer et rendre fonctionnels les cadres de concertation au niveau régional et local</i>	12
A1T4 : <i>Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication</i>	12
A2 : APPUYER LA PRODUCTION ET L'UTILISATION DES INFORMATIONS STATISTIQUES SUR L'EVOLUTION DU SECTEUR ET LA MISE EN ŒUVRE DU PISE III.....	13
A2T1 : <i>Définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif et former ces utilisateurs à la « lecture » des statistiques</i>	13
A2 T2 : <i>Améliorer les conditions de traitement et d'analyse de l'information pour en améliorer la qualité</i>	14
A2T3 : <i>Donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques avec pour cœur le Répertoire National des Etablissements</i>	15
RESULTAT N°2 : LA PLANIFICATION ET LE REPORTING DU SECTEUR DE L'EDUCATION SONT AMELIOREES.....	16
A3 : RENFORCER L' ARTICULATION DES PLANIFICATIONS ET PROGRAMMATION SECTORIELLE ET TERRITORIALE	17
A3T1 : <i>Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget</i>	17
A3T2 : <i>Formaliser et mettre en œuvre la concertation et la consultation entre les SD et les CT</i>	18
A4 : REVISER LES OUTILS DE LA PLANIFICATION A COURT ET MOYEN TERMES	18
A4T1 : <i>Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE 3</i>	18
A4T2 : <i>Améliorer les compétences et les outils des planificateurs en charge des opérations et des financements</i>	19
A4T3 : <i>Appuyer le développement d'une stratégie éducative globale et poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collectivités</i>	20
A4T4 : <i>Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planification et la gestion des ressources transférées</i>	21
RESULTAT N°3: L'ALLOCATION ET LA GESTION DES RESSOURCES DU SECTEUR SONT AMELIOREES	23
A5. APPUYER LA DEFINITION ET L'UTILISATION DES CRITERES TERRITORIAUX D'ALLOCATION DES RESSOURCES DU SECTEUR DE L'EDUCATION	24
A5T1 : <i>Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources de l'éducation</i>	24
A5T2 : <i>Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus</i>	24
A6 : ACCOMPAGNER LE TRANSFERT DES RESSOURCES FINANCIERES AUX CT.....	25
A6T1 : <i>Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT</i>	25
A6T2 : <i>Définir et mettre en œuvre les mécanismes d'information et d'accompagnement de l'exécution des transferts</i>	25

A7 : AMELIORER LE SUIVI DE L'EXECUTION DES FINANCEMENTS DECONCENTRES ET DECENTRALISES	26
A7T1 : Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régional du secteur de l'éducation.....	26
A7T2 Assurer la production des rapports de suivi technique et financier du PISE	26
RESULTAT N°4 : UN CADRE ET DES MECANISMES SONT DEFINIS POUR ASSURER LA GESTION DES ENSEIGNANTS	28
A8. ORGANISER LA GESTION DES ENSEIGNANTS FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX.....	28
A8T1. Appuyer la définition d'une filière éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales	29
A8T2 : Mettre en place des cellules de gestion des enseignants au niveau des gouvernorats	30
A8T3 : Préparer une évolution du statut des enseignants des écoles communautaires, du non formel, du préscolaire	31
A9 : METTRE EN PLACE UNE GESTION DES RESSOURCES DES ENSEIGNANTS PAR POSTES BUDGETAIRES	31
A9T1 : Implanter la notion de poste.....	31
A9T2 : Créer les fonctions différenciées « gestion des postes » et « gestion des personnels.....	32
RESULTAT N°5 : LES RESSOURCES HUMAINES DES SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES SONT PLUS COMPETENTES, EN ADEQUATION AVEC LEURS MISSIONS REQUALIFIEES	33
A10. REQUALIFIER LES MISSIONS, LES ACTIVITES ET L'ORGANISATION DES SC ET SD	33
A10T1. Requalifier les services centraux.....	34
A10T2. Requalifier les AE.....	34
A10T3. Redimensionner et requalifier les CAP	35
A11. METTRE EN PLACE UNE DEFINITION DES POSTES CENTREE SUR LES MISSIONS ET LES COMPETENCES	35
A11T1. Généraliser la définition des profils de poste des SC et SD pour mieux assurer les missions requalifiées des services.....	36
A11T2. Réguler les recrutements dans les corps d'origine par les référentiels métiers	37
A11T3. Encadrer la qualité des recrutements par l'instauration de concours	37
A12. MANAGER LA RESSOURCE HUMAINE PAR LES MISSIONS ET LES COMPETENCES	38
A12T1. Manager les services par les objectifs : le projet de service	39
A12T2. Evaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation.....	39
A12T3. Consolider la ressource humaine par le plan de formation continue du service	40
RESULTAT N°6 : LES RELATIONS FONCTIONNELLES ENTRE LES ACTEURS LOCAUX SONT OPTIMISEES ET FORMALISEES AU SERVICE DES OBJECTIFS EDUCATIFS.....	42
A13. ACCOMPAGNER LES CT DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION SUR LEUR TERRITOIRE.....	43
A13T1. Faciliter l'appropriation du décret 313, relire l'arrêté 4-469, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT.....	44
A13T2. Rendre fonctionnelles les commissions éducatives.....	44
A13T3. Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations de fonctionnement aux écoles.....	45
A13T4. Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires.....	46
A13T5. Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires	47
A14 : APPUYER LES CAP ET LES AE DANS LE DEVELOPPEMENT DE LEURS RELATIONS AVEC LES CT	47
A14T1. Réviser les modes opératoires des SD.....	48
A14T2. Développer la fonction « référent » des CP	49
A14T3. Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative.....	50
A15 : RENFORCER LES CGS DANS LEUR ROLE DE GESTIONNAIRE DELEGUE DE L'ECOLE	51
A15T1 : Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école.....	52
A15T2 : Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place un dispositif d'échanges entre les CGS.....	53
3 CADRE LOGIQUE.....	54
4 PLAN D' ACTIONS POUR L' APPUI AUX ACTEURS DU SYSTEME EDUCATIF	62
Annexes	67
A. Le conseil des SD aux CT dans le secteur de l'éducation	
B. La gestion des postes	
C. La politiques du Mali pour les manuels scolaires	
D. Le répertoire national des établissements (RNE)	

Liste des acronymes et abréviations

2D	Décentralisation - Déconcentration
ACCRM	Association des Conseils de Cercle et Régions du Mali
ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
ACDI	Agence Canadienne de Développement Internationale
ADARS	Appui Direct à l'Amélioration des Rendements Scolaires
AE	Académie d'Enseignement
AMM	Association des Municipalités du Mali
ANICT	Agence Nationale d'Investissement des Collectivités Territoriales
APE	Association de Parents d'Elèves
BRH	Bureau des Ressources Humaines
CA	Communauté d'Apprentissage
CA	Centre d'alphabétisation
CAP	Centre d'Animation Pédagogique
CDI	Commissariat au Développement Institutionnel
CED	Centre d'Education pour le Développement
CFCT	Centre de Formation des Collectivités Territoriales
CGS	Comité de Gestion Scolaire
CLO	Comité Local d'Orientation
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation des actions de développement
CNE	Centre National d'Education
CNR-ENF	Centre National des Ressources de l'Education Non Formelle
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CRO	Comité Régional d'Orientation
CROCSAD	Comité régional d'orientation des actions de développement
CT	Collectivité Territoriale
DAF	Direction Administrative et Financière
DCAP	Directeur de Centre d'Animation Pédagogique
DNEB	Direction Nationale de l'Education de Base
DNCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DNESG	Direction Nationale de l'Enseignement Secondaire Général
DNETP	Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel
DNFPP	Direction Nationale de la Fonction Publique et des Personnels
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DNFCT	Direction Nationale des Collectivités Territoriales
DRB	Direction Régionale du Budget
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HCC	Haut Conseil des Collectivités
IFM	Institut de Formation des Maîtres
MATCL	Ministère de l'Administration Territoriale des Collectivités Locales
MEALN	Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MTFPRE	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme de l'Etat
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDEC	Plan de Développement Educatif du Cercle
PDECom	Plan de Développement Educatif de la Commune
PDER	Plan de Développement Educatif Régional
PDSEC	Plan de Développement Socio-Economique et Culturel
PDI	Plan de Développement Institutionnel
PISE	Programme d'Investissement Sectoriel de l'Education
PPTÉ	Pays Pauvres Très Endettés
PRODEC	Programme Décennal de Développement de l'Education
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RNE	Répertoire National des Etablissements
RP	Receveur Principal
RSTF	Rapport Sectoriel Technique et Financier
SARPE	Stratégie Alternative de Recrutement du Personnel Enseignant
SECOM	Services Communs (aux CT)
SC	Services Centraux
SD	Services Déconcentrés
TPR	Trésorier Payeur Régional

1 INTRODUCTION AU RAPPORT

Conformément aux Termes de référence, l'étude a identifié et présenté dans le rapport sur l'état des lieux « les avancées, les limites, les contraintes et les opportunités de la décentralisation/déconcentration de l'éducation ». Le présent rapport s'attache à « formuler des recommandations pour assurer l'effectivité du transfert des compétences et des ressources de l'Etat aux Collectivités Territoriales conformément aux objectifs » de la politique nationale de décentralisation. Il propose à cet effet un « programme d'actions (renforcement des capacités, réformes à réaliser) à intégrer dans le PISE III ». L'ensemble des propositions situe la politique de déconcentration-décentralisation sectorielle à la fois dans la perspective d'un objectif général d'amélioration de la performance de l'éducation et dans le contexte global de la réforme de l'Etat.

1 LE CONTEXTE DE L'ETUDE ET DES ENJEUX

1.1.1 La volonté politique

Inscrite dans la constitution du Mali de 1992, la politique de décentralisation oriente tous les grands programmes de développement. Malgré une impulsion forte au démarrage de la décentralisation, le processus a subi un essoufflement et le secteur de l'éducation n'y a pas échappé. Durant la période du PISE I et II, la mise en œuvre du décret n°02-313/P-RM du 04 juin 2002 fixant les détails des compétences transférées aux différents niveaux des Collectivités Territoriales a été freinée par les résistances et les inerties des ministères et de leurs services centraux et déconcentrés, alors que les collectivités territoriales exprimaient fortement leur mécontentement devant l'inachèvement du transfert de compétences éducatives, notamment en matière de ressources financières, et de gestion des enseignants qu'elles recrutent et dont elles signent les contrats. Seul le transfert en matière de constructions scolaires donnait aux collectivités l'occasion d'exercer leurs responsabilités, avec les appuis de l'ANICT. Aujourd'hui, suite aux instructions du 1^{er} ministre de novembre 2008 relatives aux transferts de compétences et de ressources, un mouvement d'accélération des transferts de compétences vers les collectivités est en cours dans le secteur de l'éducation avec deux décisions récentes qui modifient considérablement la donne :

- La loi du 10 août 2009 qui détermine « les conditions d'intégration des contractuels de l'administration dans la fonction publique d'Etat et la fonction publique des Collectivités territoriales ». 16 000 contractuels¹ environ sont concernés par cette décision d'intégration. Un tel mouvement impose une adaptation de l'administration des collectivités territoriales et des ministères concernés, ainsi qu'un échéancier prévisionnel suffisamment exigeant pour parvenir comme le prescrit la loi à l'extinction des emplois de contractuels.
- La loi de finances 2010 en préparation prévoit le transfert des ressources courantes aux CT et notamment les crédits pour la prise en charge du salaire des enseignants, à compter du 1^{er} janvier 2010. Ce transfert des salaires des enseignants aux collectivités à échéance des 3 prochains mois introduit une forte pression sur les différents services gestionnaires et comptables concernés.

La nouvelle impulsion donnée à la décentralisation engendre nécessairement un vaste mouvement de réexamen et de modification de l'organisation et des pratiques gestionnaires, tant dans les collectivités territoriales que dans les services des différents ministères concernés, centraux et déconcentrés. Elle concerne aussi les partenaires financiers dont les modes opératoires devront s'adapter à la fois aux problématiques d'ajustement d'une période transitoire et aux nouvelles contraintes de gestion des services publics. L'étude s'attache à proposer des solutions à la fois pragmatiques, contextualisées et progressives.

¹ Cf. Rapport mission « Gestion des enseignants » p.14

1.1.2 Les mutations de l'Etat

Les problématiques de décentralisation de l'éducation sont prises en compte à l'intérieur d'un changement plus global : la réorganisation de l'Etat central destinée à promouvoir des services publics de meilleure qualité. Cette réorganisation passe notamment par un allègement et une rationalisation des administrations centrales, un rapprochement des services publics de l'utilisateur (dont procède la déconcentration-décentralisation), un désengagement des activités marchandes, le développement d'une véritable gestion des ressources humaines. Le constat effectué par les nombreux audits et études met en évidence une difficulté de l'Etat et de ses services à se réformer : administrations centrales pléthoriques, circuits de pilotage et de programmation lourds et inefficaces, absence de reporting, de contrôle et d'évaluation des opérations, absence de gestion des emplois et des compétences, inadaptation des réponses administratives aux réalités locales. L'effectivité de la décentralisation est non seulement indissociable de la mise en place progressive des évolutions de l'Etat, mais elle peut devenir un accélérateur de ces mutations. Transférer les compétences éducatives aux communes oblige en effet à prendre en compte un double système de freins : (i) les résistances et/ou les inadaptations des services de l'Etat d'une part, (ii) les impréparations et insuffisances (humaines et financières) des collectivités territoriales d'autre part. L'obligation de traiter simultanément les deux termes du problème dans un système en tension (volonté politique d'une part, pression des collectivités d'autre part) peut être paradoxalement considérée comme un levier d'amélioration croisée des performances. L'étude veille ainsi à promouvoir de façon équilibrée la décentralisation éducative en organisant l'interaction des deux partenaires d'administration que sont les services de l'Etat (centraux et déconcentrés) et les collectivités territoriales (élus et fonctionnaires des collectivités territoriales).

1.1.3 Le contexte social

Le contexte de l'étude présente aussi une grande sensibilité des enseignants et de leurs représentants au devenir des contractuels recrutés par les collectivités. Les enquêtes réalisées dans le cadre de la mission font ainsi apparaître un sentiment quasi unanime de la profession (quel que soit le statut de l'interlocuteur, contractuel d'Etat, des collectivités ou fonctionnaire de l'administration publique) d'inquiétude devant l'émergence et la généralisation d'un statut d'enseignant précaire. Une autre contestation forte porte sur l'impossible mobilité des contractuels attachés à leur collectivité de recrutement, et qui, s'ils décident de muter vers une autre collectivité, perdent tous les avantages professionnels acquis. Sur le terreau de ces inquiétudes naît la revendication majeure de l'intégration de tous les contractuels dans la fonction publique d'Etat. Trois facteurs créent donc un contexte fragilisant au transfert des enseignants aux collectivités territoriales : (i) la prévention générale contre une appartenance à la fonction publique territoriale, considérée comme une fonction publique de seconde zone, ne présentant pas les mêmes garanties que l'administration publique, (ii) la demande forte de disposer d'un droit à la mobilité (cette demande s'étend aux enseignants fonctionnaires ou contractuels d'Etat, dont les mutations sont actuellement quasi gelées), (iii) le sentiment global d'une dévalorisation de la fonction liée au recrutement de contractuels de niveau insuffisant ou inadapté au métier d'enseignant, à l'insuffisance de l'encadrement pédagogique d'adaptation au poste et de perfectionnement, aux insuffisances de la formation continue, à la faiblesse des salaires et aux difficiles conditions de travail. L'étude formule des propositions d'intégration des enseignants contractuels qui visent à structurer et rationaliser la gestion des emplois sur l'ensemble du territoire national, tout en sécurisant les personnels et en initiant un mode de résolution concerté des problèmes posés.

1.1.4 Les mutations culturelles

Une triple mutation culturelle est nécessaire pour que les préconisations concernant les moyens, méthodes et outils de la déconcentration-décentralisation opèrent de réels changements, durables, et vecteurs d'une amélioration effective de la performance de l'éducation malienne.

La première de ces mutations culturelles concerne le système de représentations qui fait de l'administration d'Etat la référence absolue. Diverses influences historiques ont ancré durablement dans les esprits le mode de pensée centralisateur qui tend à vouloir maintenir la prééminence de l'administration publique. La gestion décentralisée du service public d'éducation se heurte aux préjugés qui la disqualifient *a priori* : accusations d'incompétence et de partialité des élus et fonctionnaires territoriaux, argument-prétexte du manque de moyens des collectivités. Les résistances au changement des services centraux et déconcentrés (passives le plus souvent, parfois clairement

argumentées), s'alimentent en partie à cette source. Imaginer une autre configuration des responsabilités dans laquelle l'administration publique aurait pour mission d'édicter et contrôler les normes nationales, et d'assurer un appui technique aux collectivités, relève pour beaucoup d'un impensable qui selon eux menacerait le cœur même de l'Etat et sa raison d'être. Les collectivités territoriales sont ainsi perçues comme des rivales de l'Etat, et non comme l'une de ses expressions. Les préconisations de l'étude destinées à consolider les collectivités visent à les faire reconnaître comme les opérateurs qualifiés, et de proximité, de l'éducation sur leur territoire. Les services déconcentrés constituent un maillon essentiel de la transmission des compétences, et doivent à ce titre être l'objet d'une attention tout particulière des bailleurs et des pouvoirs publics.

La deuxième mutation culturelle vise l'introduction dans les deux fonctions publiques (d'Etat et des collectivités territoriales) d'autres méthodes de management de la ressource humaine. Si la gestion des personnels est assurée de façon généralement satisfaisante par des services compétents, la dimension gestion de la ressource humaine est quasi inexistante. Les fonctionnaires sont gérés en référence à un statut, à des corps, des grades, des catégories, non selon leurs compétences à assumer de façon efficace leurs missions et activités. Les pratiques managériales de conduite de services en fonction d'objectifs à atteindre sont également peu répandues. L'introduction des pratiques de la GRH, amorcée dans l'administration publique par la création de services GRH, et de Bureaux RH, doit nécessairement être menée simultanément dans les deux fonctions publiques : puisqu'il s'agit d'une modernisation de l'action globale de l'Etat, celle-ci doit concerner tous les fonctionnaires, qu'ils relèvent de différents services de l'Etat ou des collectivités territoriales. La qualité de l'action publique recherchée justifie la mise en pratique des modes de gestion RH les plus performants chez tous les acteurs. L'étude sur la déconcentration-décentralisation du système éducatif préconise que l'intégration des enseignants contractuels dans la Fonction publique territoriale soit l'occasion de mettre en place de façon expérimentale des modes de GRH concertés et harmonisés, tant au MATCL chargé d'accueillir les enseignants fonctionnaires des collectivités, qu'au MEALN, dans la gestion des personnels des services centraux et déconcentrés. Cette révolution culturelle devrait associer la DNFPP qui conduit depuis 2005 une réflexion et un projet d'évolution de la fonction RH, afin que l'ensemble des fonctions publiques initie des pratiques convergentes.

La troisième révolution culturelle touche au point sensible des *per diem*. S'ils pouvaient initialement se concevoir comme un mode d'incitation à participer à des démarches de formation ou de réflexion (ateliers), leur pratique s'est généralisée au point de constituer une forme de complément aux salaires des fonctionnaires. Les effets négatifs aujourd'hui constatés menacent toutes les formes de propositions visant une amélioration des pratiques professionnelles, dans le domaine de la déconcentration-décentralisation comme dans d'autres : on observe de plus en plus une « motivation » indexée sur les *per diem*, au point que les activités courantes rémunérées par le salaire peuvent être délaissées au profit « d'activités à *per diem* ». Et la participation « rémunérée » ne garantit pas un engagement ultérieur dans l'action, si celui-ci n'est pas soutenu par un nouveau *per diem*... Outre les ressources considérables qui pourraient être aussi bien affectées à d'autres investissements plus productifs, on peut affirmer que toutes les mesures préconisées, si pertinentes soient-elles - et si abondants que soient leurs appuis financiers - resteront lettre morte sans un progrès du professionnalisme et du sens de l'intérêt public des acteurs. L'étude propose que la mise en œuvre d'une véritable gestion des ressources humaines (cf. ci-dessus), comme la recherche de formes de travail collectif ou de formations moins ritualisées et plus économes, soit l'occasion d'un recours plus rationnel et plus modéré à la pratique des *per diem* dans une préoccupation de refondation d'un professionnalisme de l'éducation.

1.1.5 Les partenaires financiers et les trois étapes du PISE

La décentralisation et la déconcentration ont été mises en œuvre durant le PISE II avec les appuis des partenaires techniques et financiers. Dans le cadre de la déconcentration, ces derniers ont accompagné les efforts de l'Etat et la déconcentration effective des crédits notamment pour les dépenses courantes des services (formation, conseil, gestion) et le renforcement des capacités. Pour les investissements, la situation est plus nuancée. Une partie des ressources extérieures est effectivement transférées aux CT pour la construction des salles de classe, mais une part significative des fonds extérieures restent encore gérés dans des structures de projet et ne sont pas alignées ni sur les procédures ni sur les choix nationaux en matière de réforme institutionnelle et de responsabilité des acteurs. Cela complique beaucoup l'allocation et la gestion des ressources ainsi que la réduction des inégalités territoriales d'accès et de qualité de l'éducation. En outre, à l'instar de la

déconcentration, la décentralisation et le renforcement des capacités des CT pour la gestion de l'éducation ne pourra se faire sans des appuis extérieurs prenant en charge notamment des dépenses de fonctionnement hors salaire, la mobilisation du conseil local, l'organisation de la concertation et de la consultation des acteurs sociaux de l'école, le renforcement des capacités. Ces dépenses ne pourront dans les années à venir être prise en charge uniquement par l'Etat qui ne disposera pas de moyens suffisants. En d'autres termes, la décentralisation de l'éducation ne pourra progresser au rythme souhaité sans le transfert effectif des ressources extérieures. L'ANICT et ses nouveaux guichets de financement dispose des outils adéquats pour transférer des ressources affectées aux dépenses courantes, mais il est également possible de s'appuyer sur la mécanique budgétaire « classique » au stade de la programmation et de l'exécution pour soutenir les CT dans leurs nouvelles missions de gestion du système éducatif.

2 LE PROGRAMME D' ACTIONS ET LA STRATEGIE A METTRE EN ŒUVRE (PISE III)

L'analyse du contexte et des enjeux irrigue de façon transversale les 6 résultats rassemblés dans le cadre logique. Chacun d'eux constitue un aspect de la stratégie préconisée pour assurer à terme l'ancrage d'une décentralisation performante de l'éducation. Si les collectivités territoriales constituent le cœur de cible de la démarche, les services déconcentrés y jouent un rôle déterminant. Les résultats déroulent toute l'ampleur d'un programme d'actions, en identifiant les différents acteurs concernés, et précisent les activités d'appui qui relèveront du PISE III au cours des trois prochaines années. La stratégie préconisée s'oriente vers (i) une remise à plat des modes d'interventions et des modalités de travail inter-acteurs, (ii) un accompagnement des acteurs dans les nouveaux modes opératoires qui en découlent. La mise en œuvre de la déconcentration-décentralisation, et donc l'amélioration des résultats attendus, ne peuvent procéder d'actions éclatées ou parcellaires, mais d'une combinaison d'actions partant du pilotage du secteur et de l'allocation des ressources, passant par l'adaptation des outils et des modes d'intervention et aboutissant à l'accompagnement des acteurs sur le lieu de la production du service éducatif.

1.2.1 Trois résultats traitent de la mise en œuvre des procédures de gestion de l'éducation

RESULTAT N°1 : Le pilotage du secteur

L'efficacité de tous les moyens injectés dans le système a été faible du fait d'un pilotage déficient : les procédures globales sont à revoir, l'impulsion attendue des directions techniques nationales a manqué, les outils du pilotage ne sont ni disponibles ni adaptés aux besoins des gestionnaires et décideurs, les cadres de concertation sont inutilisés au niveau déconcentré.

Plusieurs actions sont donc préconisées notamment : (i) mieux insérer le pilotage du processus de décentralisation et de déconcentration dans le pilotage global du secteur, (ii) veiller à replacer les directions nationales au cœur du pilotage et du suivi, (iii) garantir de bonnes conditions de négociation entre CT et SD pour la mise en œuvre d'objectifs communs et de décisions coordonnées dans l'action, (iv) améliorer la qualité de la production statistique (rapidité, adaptation des outils et des produits aux besoins d'information des utilisateurs...), (v) développer un schéma directeur des applications de gestion et (vi) mettre en œuvre un plan de communication sur les changements à conduire dans le secteur.

RESULTAT N°2 : La planification et le reporting

Une remise à plat du mode de planification et de suivi-reporting technique et financier est nécessaire. Les constats témoignent d'une grande difficulté à assurer la cohérence et la lisibilité des pratiques : (i) synchronisation impossible à ce jour entre l'élaboration des Plans d'Action (PA), la rentrée scolaire et l'annualisation budgétaire de l'Etat, (ii) perturbations dues aux nombreux changements intervenus du fait de la déconcentration-décentralisation et du recentrage des missions des services centraux, (iii) multiplication des lieux d'exécution du programme PISE, (iv) développement quantitatif du secteur éducatif, (v) opérations et financements d'origines variées, aux modalités multiples...

Pour garantir une planification et un reporting fiable, il est préconisé que les activités du PISE III viennent appuyer la volonté du MEALN de refondre les cadres et supports qui organisent l'information technique et financière, (i) en renforçant l'articulation des planification et programmation sectorielle et territoriale, (ii) en révisant les outils de la planification à court et moyen terme. Une remise à plat du mécanisme de programmation prenant en compte les impératifs temporels de la rentrée scolaire et de

la préparation des budgets est impérative en 2010 pour que les plans d'actions 2011 soient cohérents et opérationnels dès le 1^{er} janvier 2011.

RESULTAT N°3 : L'allocation et la gestion des ressources

Pilotage et planification sont fortement liés au mode d'allocation des ressources qui traduit des choix politiques et stratégiques, et ont une incidence directe sur la capacité de chaque acteur et la cohérence des actions dans le secteur. L'amélioration des critères d'allocation et de la gestion des ressources est incontournable. Le transfert massif des ressources aux CT constitue notamment une opportunité pour passer d'une gestion par les moyens à une gestion par les résultats. Mais dans l'immédiat des efforts considérables sont à fournir par les services du MEALN et du MEF pour que s'effectuent les transferts financiers aux collectivités et que se réalise sans difficultés majeures le paiement des salaires des personnels enseignants. Les activités du PISE III sont sollicitées (i) pour appuyer la définition et l'utilisation de critères territoriaux d'allocation des ressources du secteur de l'éducation, (ii) pour accompagner le transfert des ressources financières aux collectivités, (iii) et pour améliorer le suivi de l'exécution des financements déconcentrés-décentralisés.

1.2.2 Deux résultats portent sur la gestion de la ressource humaine de l'éducation (enseignants et services centraux et déconcentrés du MEALN)

RESULTAT N°4 : La gestion des enseignants

L'intégration des enseignants contractuels dans la fonction publique, prévue par la loi du 10 août 2009, impose de créer les cadres nécessaires à la gestion d'environ 30 000 agents dans la Fonction publique des collectivités territoriales. L'appui du PISE III sera sollicité pour concevoir et mettre en œuvre (i) une 4^{ème} filière territoriale, la filière « éducation » et ses cadres d'emploi, qui faciliteront l'accueil ultérieur des enseignants communautaires, du non formel et du préscolaire, et rendront possible les plans de carrière, (ii) une gestion des emplois par postes susceptible, en distinguant gestion des postes et gestion des personnels, de rationaliser la gestion des ressources humaines et d'amorcer la résolution du problème posé par la mobilité.

RESULTAT N°5 : La gestion des ressources humaines des services centraux et déconcentrés

La performance des services centraux et déconcentrés est entravée par une organisation aujourd'hui inadaptée à l'évolution de leurs missions et par une gestion des ressources humaines peu exigeante en terme de qualité des prestations fournies par les agents. Une réorganisation s'impose et un management par la gestion des emplois et des compétences doit être implanté. Simultanément devront être institués et/ou révisés (i) les fiches de poste et les référentiels métiers, organisés autour des missions et activités à accomplir et décrivant les compétences nécessaires, (ii) les objectifs et procédures d'évaluation-notation annuelles, (iii) les projets de service, (iv) les plans de formation des services. Le PISE III viendra appuyer ces différentes démarches innovantes de GRH.

1.2.3 Un résultat vise le développement participatif et efficient de l'école dans son territoire

RESULTAT N° 6 : Les relations fonctionnelles entre acteurs éducatifs locaux

La clarification et une meilleure articulation des responsabilités et des fonctions éducatives sur le territoire entre tous les partenaires (CT, CGS, SD, APE) doivent être un objectif d'accompagnement du PISE III. L'appui portera notamment sur (i) l'amélioration de la fonctionnalité de la commission éducative des CT autour d'un cahier des charges défini, afin de permettre à la CT d'assumer sa responsabilité éducative, (ii) l'installation généralisée des CGS dans leur place de gestionnaire délégué de l'école par conventionnement avec la CT, (iii) le développement des relations des CAP et des AE avec les CT dans le souci d'une adaptation de qualité de l'école à son territoire, et dans le respect des normes nationales. Les modes opératoires des SD seront revus à cet effet et devront être intégrés comme obligatoires les travaux à mener avec les CT pour atteindre les objectifs éducatifs partagés sur les différents niveaux de territoires. Ces objectifs partagés entre CT et SD seront la pierre angulaire de l'articulation de leurs interventions respectives et structureront les plans d'actions annuels du PISE III.

3 PERSPECTIVES ET PROSPECTIVE

L'étude a mis en évidence un état de la déconcentration-décentralisation de l'éducation en marche. Si des freins, des insuffisances, des difficultés persistent, il apparaît de toute évidence que le mouvement est amorcé et que tout retour en arrière vers une reprise en main par les services centraux n'est ni souhaitée, ni possible. Le chemin qui reste à parcourir relève plus de la consolidation et de l'amélioration des pratiques, des méthodes, des outils. La nouvelle phase de décentralisation qui s'ouvre est l'occasion d'un saut qualitatif important, mais comme toute phase de changement, elle fait entrer les acteurs dans une période de déstabilisation et d'inquiétude qui peut générer des blocages, des crispations, des passivités handicapantes. La passe est délicate ; elle ne sera franchie qu'au prix, d'une part d'une volonté politique ferme et constante, et d'autre part d'un accompagnement des acteurs et des services (CT, services centraux et déconcentrés, partenaires) qui leur permettent de s'approprier progressivement les mutations engagées. Deux ressources sont essentielles : l'appui des partenaires techniques et financiers formalisé dans le cadre du PISE III, et le rôle stratégique de la CAD/DE chargée à la fois, d'impulser les actions, d'accompagner les démarches, et d'évaluer les résultats dans ce processus combiné de décentralisation et de déconcentration. La CADDE ne réussira qu'en adoptant (i) un positionnement interactif auprès des instances de pilotage du département et des différents services centraux et (ii) une composition en task force dont la compétence soit reconnue et mobilisée par ces services.

Les préconisations de l'étude mettent en évidence l'étroite intrication entre les besoins d'amélioration des pratiques de service public en matière de déconcentration-décentralisation de l'éducation, et les objectifs de la réforme de l'Etat. Nombre d'améliorations nécessaires à l'administration d'un service public de qualité assuré par les CT avec l'appui des SD mettent en jeu plusieurs ministères : MEALN, MATCL, MEF, et MTFPRE (DNFPP). La problématique portée par la déconcentration-décentralisation éducative peut donc apparaître comme un champ expérimental et un laboratoire de recherche pour l'amélioration globale des procédures de planification, de programmation, de gestion des ressources financières et humaines et de gestion participative d'un service public. Les acteurs de la déconcentration-décentralisation devront donc s'approprier les préconisations de manière active pour rechercher des solutions pertinentes et innovantes, adaptées au contexte de la société malienne.

Les propositions faites dans le présent rapport ont été traduites dans un plan d'action évolutif qui pourrait être intégré comme une composante « appui aux acteurs du système éducatif dans le cadre du processus 2D ».

Les priorités

Parmi l'ensemble des propositions, les sept points suivants sont déterminants et prioritaires pour l'ensemble du processus :

- l'intégration dans le PISE III des éléments de stratégie retenus dans l'étude validée et la mise en cohérence des différents volets du PISE avec ces éléments de stratégie.
- la mise en place d'un appui au pilotage du secteur, notamment pour la conduite des changements.
- la conception de la filière enseignante au sein de la fonction publique territoriale, couplée à l'introduction d'une gestion par poste qui doit optimiser la répartition des moyens en fonction des objectifs. Cette conception prioritaire ne doit pas se faire dans la précipitation mais dans le cadre d'un dialogue participatif entre les acteurs alimenté par des travaux techniques et se déroulera sur plusieurs mois.
- la remise à plat du mécanisme de programmation en se calant sur la rentrée scolaire et les cycles budgétaires (Etat et CT) et en se basant aux différents niveaux territoriaux sur des objectifs partagés entre CT et SD. Cette remise à plat est à effectuer dès maintenant afin d'impacter positivement sur la rentrée scolaire 2010-2011 et les budgets 2011.
- la mise en place des mesures d'accompagnement des transferts de ressources aux CT (financiers et RH) afin d'en assurer la réussite ainsi que des mesures pour disposer des commissions éducatives et de CGS, gestionnaires délégués de l'école, fonctionnels.
- l'octroi d'une dotation aux CT pour assumer les charges de gestion concomitantes aux transferts et pouvoir mobiliser les appuis techniques nécessaires, ainsi que l'octroi d'une dotation aux CGS pour le fonctionnement des écoles via les CT.
- la révision des modes opératoires des SD pour intégrer les conséquences des transferts et la fonction d'appui aux CT dans les pratiques quotidiennes.
- l'évolution du mode de management au sein du département avec une mise en adéquation profils / postes et l'introduction d'un mode de management par objectifs.
- la réalisation d'une étude sur les besoins de financement des CT liés aux transferts de compétences, étude nécessaire pour disposer des éléments de décision pour dimensionner les dotations, procéder aux arbitrages et lutter contre les disparités régionales.

2 PRESENTATION DETAILLEE DES RESULTATS

RESULTAT N°1 : LE PILOTAGE DU SECTEUR CONCOURT A L'OPTIMISATION DE L'ALLOCATION DES RESSOURCES ET A LEUR TRANSFORMATION EN RESULTATS

La qualité du pilotage d'un secteur est décisive pour l'atteinte des résultats attendus, d'autant plus, à l'image du secteur éducatif, que les objectifs sont ambitieux avec des défis importants et que le secteur est en pleine mutation. Malgré des avancées reconnues (taux de scolarisation, salles de classes et recrutements), le pilotage du secteur éducatif n'a pas atteint le niveau des résultats escomptés dans le PISE II. Les instruments de pilotage n'ont pas été suffisants pour conduire les réformes structurelles attendues et transformer les ressources mises à disposition en résultats. Les disparités régionales et locales persistantes, la difficulté à atteindre les objectifs fixés dans les différents ordres d'enseignement, la faiblesse de la qualité du système éducatif confirment un déficit à ce niveau. Aussi, la direction du MEALN a décidé de s'attaquer dès le démarrage du PISE III à la levée de ce déficit en améliorant le mode de pilotage et les outils.

La réussite des réformes structurelles est un enjeu clé de la période à venir et le PISE III consacrera une partie importante de ses ressources à leur mise en œuvre. Au cœur de ces réformes structurelles se trouvent la décentralisation et la déconcentration (2D). Au cours du PISE III, piloter les réformes structurelles c'est avant tout conduire ce processus 2D entamé lors du PISE II. A cet effet le ministère s'est doté d'une cellule d'appui à la décentralisation et à la déconcentration de l'éducation (CADDE) créée en novembre 2001 par le décret 01-543, modifiée par le décret 08-224 du 9 avril 2008. Ce décret stipule que la CADDE a pour « mission de promouvoir la politique de décentralisation et de déconcentration de l'Education ». Ce nouveau décret recentre les fonctions de la CADDE et ne prend plus en compte certaines fonctions² du précédent décret qui engendraient des chevauchements et conflits avec d'autres structures du ministère. Mais ces réformes structurelles ne sont pas propres au secteur éducation, elles touchent plus globalement la réforme de l'Etat avec (i) un processus de décentralisation et de déconcentration concernant tous les secteurs, (ii) l'évolution de la fonction publique et le mode de gestion des RH, (iii) la réorganisation de l'Etat central et l'amélioration des méthodes et des procédures de l'administration publique³. La progression des réformes au sein du secteur de l'éducation est donc tributaire pour partie du processus national et appelle à une forte coordination avec le MEALN, le Commissariat au développement institutionnel (CDI), la DNFPF, le MATCL mais aussi le Ministère en charge des finances.

Piloter c'est aussi s'assurer que les services centraux en charge des différents sous-secteurs de l'éducation sont pleinement intégrés dans ce dispositif de pilotage, car ils impulsent et guident à leur niveau la politique et la stratégie de chaque sous-secteur. Force est de constater aujourd'hui un fort déficit à ce niveau et le besoin de repositionner les Directions nationales dans le système de pilotage. **Piloter un secteur c'est aussi prendre en compte les autres acteurs majeurs du système éducatif** et s'assurer qu'il existe des espaces de concertation permettant des échanges et la construction de consensus autour des objectifs à atteindre, des stratégies et du rôle de chacun. De part la décentralisation, l'implication des collectivités territoriales dans le mécanisme de pilotage est devenue incontournable du fait des transferts et d'une gestion partenariale du secteur. Des marges de progrès existent à ce niveau notamment au niveau régional et local. Autres partenaires du secteur, les bailleurs de fonds occupent une place stratégique avec laquelle il faut compter. Le « cadre partenarial » assure ce lien entre le département et les PTF, mais sa fonctionnalité est à revoir : ce cadre partenarial doit être avant tout un espace de dialogue sectoriel autour des stratégies et des résultats ; il doit aussi permettre une harmonisation des modes d'intervention des PTF et un alignement sur les procédures nationales. Les exigences et les procédures propres à chaque bailleur sont facteurs de dysfonctionnement et ne facilitent pas une

² Exemple : appuyer les DAE et DCAP dans l'exécution de leurs activités, s'assurer que les plans opérationnels et les budgets sont exécutés conformément aux engagements pris vis-à-vis des bailleurs de fonds, traduire les objectifs globaux d'amélioration de la qualité de l'enseignement et d'augmentation de l'accès à l'éducation en plans d'actions au niveau régional et sub-régional

³ Cf. Plan opérationnel du PDI 2010-2013.

allocation équitable des ressources sur l'ensemble du territoire. L'articulation entre les instances de pilotage (réunions de Cabinet élargies, comité de pilotage PISE) et les instances de concertation (cadre partenarial, CROCSAD et CLOCSAD dans les régions) sera améliorée à cet effet.

Piloter c'est avant tout disposer d'un système d'informations fiables permettant de connaître la situation exacte à tout moment, d'anticiper en **produisant de l'information utile** pour la décision aux différents niveaux et pour les différents acteurs du système. La base est la production de l'information statistique qui a toujours joué un rôle important tant dans la gestion du système éducatif et dans son évaluation que dans la prise de décision à moyen ou long terme. Les caractéristiques de cette information doivent donc répondre aux besoins des gestionnaires de l'éducation : fiabilité, disponibilité des informations en rapport avec le cycle des décisions de gestion, facilité d'accès et adaptation des produits à l'évolution du secteur et des décideurs. L'information est donc une contribution primordiale à la gestion d'un système éducatif décentralisé. Seul un système de qualité permettra à l'Etat de s'assurer dans quelle mesure les objectifs nationaux ont été atteints grâce aux concours des collectivités territoriales. Ces fonctions stratégiques d'information doivent rester du ressort et sous la maîtrise de l'Etat.

Piloter c'est aussi évaluer en permanence la capacité des acteurs du secteur à contribuer aux objectifs, comprendre la nature des déficits, être en situation d'apporter les mesures correctrices et de définir les actions d'accompagnement. L'intégration d'une fonction de développement institutionnel répond à ce souci.

La finalité de ce pilotage est une meilleure allocation des ressources et leur transformation en résultats éducatifs tangibles conformes aux objectifs fixés.

La stratégie d'intervention

En lien avec les consensus institutionnels qui auront été définis au démarrage du PISE III et permis les ajustements du mécanisme de pilotage, le PISE III accordera une attention particulière à la mise en œuvre de ces mécanismes et à la maîtrise des outils de pilotage. Quatre éléments clés sont pris en compte du fait de leur influence sur les autres résultats :

- Mieux intégrer le pilotage des réformes structurelles, la décentralisation-déconcentration avec ses incidences, dans le pilotage du secteur.
- Restaurer la place des directions techniques nationales, afin qu'elles soient en mesure de définir, impulser et suivre les politiques éducatives et d'en évaluer les résultats.
- Disposer d'espaces de concertation réguliers avec les CT pour suivre la mise en œuvre de la politique éducative.
- Communiquer autour de la stratégie de changement au sein du secteur.
- Fournir à tous les utilisateurs une information adaptée aux besoins du pilotage sous la forme et au moment requis et leur donner les moyens de savoir utiliser ces informations afin de mieux piloter, chacun à son niveau, le secteur.

Deux grandes activités du PISE III sont définies à cet effet :

A1 : Renforcer les mécanismes de pilotage et de coordination du secteur de l'éducation

A2 : Appuyer la production et l'utilisation des informations statistiques sur l'évolution du secteur et la mise en œuvre du PISE III

A1 : RENFORCER LES MECANISMES DE PILOTAGE ET DE COORDINATION DU SECTEUR DE L'EDUCATION

A travers cette activité, il est prévu (i) de mieux insérer le travail de la CADDE comme outil de conduite des réformes structurelles au sein du dispositif de pilotage du secteur, (ii) de développer les capacités des directions nationales à piloter leurs sous-secteur respectifs, (iii) de rendre fonctionnels les espaces de concertation avec les CT et (iv) de définir et mettre en œuvre une stratégie de communication facilitant la compréhension des changements.

Cette activité est menée en considérant qu'au préalable le mode de pilotage du secteur et du PISE ont été ajustés et que les CT (HCC, AMM, ACCRN) et les structures clés tel la DNCT, le CDI, l'ANICT sont impliquées dans le pilotage du PISE III.

A1T1 : Insérer la conduite de la 2D dans le pilotage du secteur

La CADDE a aujourd'hui une mission clarifiée qui comporte deux volets :

- un volet stratégique avec le suivi des transferts de compétences et de ressources aux CT et la proposition de mesures confortant ces transferts ;
- un volet d'accompagnement du processus 2D avec le développement d'outils pour les CT, l'information et la communication, la dynamisation des CGS, l'appui aux CT et aux SD dans la planification et le suivi d'exécution des infrastructures scolaires, l'appui aux SC et SD dans la planification de leurs activités liées à la décentralisation.

La CADDE a donc une mission transversale aux structures du département : (i) elle doit veiller à la prise en compte des aspects 2D par les différents services du ministère tant dans leurs orientations politiques que dans la stratégie et les modes opératoires, (ii) elle est aussi force de proposition et d'appui pour les accompagner. La CADDE est composée d'un directeur nommé par décret du 1er ministre et assisté de huit cadres qui bénéficient des avantages de directeur de service central. Pour assurer sa mission, la CADDE doit agir comme une véritable *task force* avec des cadres de haut niveau en mesure de concevoir, d'instaurer un dialogue avec les responsables des autres services et de les appuyer. Directement rattachée au Ministre de l'éducation, la CADDE est pour lui un outil de pilotage de la 2D dans son département. Elle participe aux instances de pilotage.

Afin de faciliter le pilotage de la 2D dans le secteur, il est convenu :

- **D'introduire des outils d'aide au pilotage de la 2D :**
 - o instaurer au sein du département une fonction de développement institutionnel dont la finalité est de suivre l'adaptation du département aux exigences de la 2D. Plusieurs outils existent à cet effet, la CADDE pourrait choisir le plus adapté après consultation de bureaux spécialisés : il importe surtout que l'outil soit facilement appropriable par la structure, permette d'adresser les vraies questions, et apporte une dynamique interne facilitant le management d'équipe. Cet outil devra faciliter l'identification des déficits institutionnels et leur résolution, sachant que l'on se situe dans un processus continu d'évolution ;
 - o disposer d'une claire connaissance des besoins de financements des CT sur le secteur afin de prévoir en connaissance de cause les transferts nécessaires. Il est souhaitable d'établir à cet effet un modèle simple permettant de définir par catégorie de CT et taille, les besoins de financements liés aux transferts de compétences et directement couplés aux objectifs nationaux ;
 - o disposer d'un tableau de bord actualisé en lien avec les actions et indicateurs qui seront définis dans le PISE III pour la partie 2D et qui permettent de suivre l'atteinte des objectifs partagés CT et SD sur le terrain.
- **D'améliorer le mode de travail entre la CADDE et les autres acteurs :**
 - o Avec les SC en formalisant des échanges trimestriels avec chaque service central sur les points touchant les aspects 2D couverts par ce service et en organisant des réunions pluri-services quand un sujet est partagé entre plusieurs directions.
 - o Avec les SD (i) en profitant des rencontres organisées par les AE des CAP de leur zone pour faire un point sur les difficultés de mise en œuvre des nouveaux modes opératoires, sur les rapports SD-CT, ... (ii) en organisant des tournées régulières auprès des CAP permettant une appréciation qualitative des opérations en cours en matière de travail avec les CT. Ces tournées régulières alimentent l'analyse permanente pour le développement institutionnel.
 - o Avec les CT (i) en participant aux réunions à l'initiative de ces dernières au niveau central dès lors que les questions éducatives sont posées, (ii) en organisant des groupes de travail en fonction des questions soulevées dans le cadre partenarial ou le comité de pilotage.

- **De systématiser un point sur l'état de la mise en œuvre des mesures et des actions 2D dans les instances de suivi et de pilotage du PISE et du secteur.** Le « pilotage » de la 2D n'est pas un pilotage distinct du pilotage du secteur à isoler et à confier à la CADDE. Il en est une partie intégrante. Lors des rencontres des instances de suivi et de pilotage, la CADDE présente l'état de la situation à travers son tableau de bord et adresse les questions à trancher et propositions à travers un mémo diffusé 1 à 2 semaines avant les réunions.
- **De faire de la CADDE un exemple en terme de management en s'appliquant à elle-même les mesures qu'elle préconise** pour l'ensemble du département, notamment en termes d'adéquation profil / poste, de management sur la base d'objectifs, d'évaluation des résultats de chaque cadre et du service... Cela d'une part renforcera la crédibilité de la structure qui doit exercer une fonction de conseil, et d'autre part témoignera qu'un management efficace tel que préconisé est possible. Aujourd'hui la CADDE dispose non pas de 8 cadres mais d'une vingtaine dont l'affectation ne relève pas d'un choix de la CADDE mais de décisions qui la dépassent et sans rapport avec les besoins réels. Une mise en adéquation de l'équipe par rapport à ses mandats et ses objectifs est nécessaire.

Une assistance technique itérative sera à disposition de la CADDE sur ces thèmes.

Activités retenues dans le cadre du PISE 3 :

- (pm ajuster les modes opératoires et de pilotage du PISE III)
- Introduire les outils de pilotage de la 2D au sein de la CADDE et appuyer leur mise en œuvre
- Organiser les liens entre la CADDE et les SC et SD autour de la mise en œuvre des actions 2D
- Améliorer l'efficacité de la CADDE

A1T2 : Restaurer les directions techniques dans leur mission de définition des orientations nationales

L'analyse a mis en évidence que si les directions techniques nationales (DNEB, DNESG, DNETP et CNE) sont, en théorie, à l'origine de la définition des politiques éducatives, les mécanismes actuels de planification et de programmation les écartent du pilotage du secteur, et mettent en avant le rôle des opérateurs techniques et transversaux que sont la CPS et la DAF. L'insuffisante présence des directions techniques a entre autre pour effet d'isoler les services déconcentrés qui manquent de repères pour agir et rendre compte. Les directions techniques devront donc retrouver une place dans le circuit des informations ascendantes et descendantes, et participer pleinement aux processus de décision et notamment aux arbitrages des opérations du secteur de la compétence de la CPS et de la DAF.

Le Ministère favorisera une meilleure contribution des Directions nationales aux réunions de haut niveau visant le pilotage du secteur. Il veillera à ce que la transmission des décisions correspondant à la mise en œuvre du PISE III, puis celles des mesures correctrices décidées en cours d'exécution se fasse par l'intermédiaire des instructions des directions techniques compétentes et non, comme il est d'usage aujourd'hui, à travers la CPS et la DAF. L'activité administrative des directions centrales fera l'objet d'un suivi périodique. Deux réunions annuelles regroupant les responsables des services déconcentrés seront organisées par les directions techniques. La première se tiendra après la rentrée scolaire, la seconde aura lieu lors de la préparation du budget national.

La CPS et les directions techniques diffuseront ensemble la note annuelle de cadrage comportant les éléments techniques et financiers des plans d'action et présentant les priorités du Ministère. Le cadrage financier comportera des éléments précis quant aux montants prévus et selon une nomenclature peu détaillée (pas plus de dix rubriques). Ce nombre limité de rubriques permettra d'avoir la même nomenclature pour tous les plans d'action et laissera plus d'autonomie aux services pour rédiger les PA. Ce cadre de la planification servira de support pour les RSTF.

Les directions techniques recevront les plans d'action des AE et des CAP par l'intermédiaire du secrétariat général. Les PA seront analysés par les directions qui en apprécieront la conformité au regard des orientations nationales et de la circulaire de cadrage. Après examen, elles transmettront ces documents à la CPS avec une synthèse établissant les choix des directions techniques pour les arbitrages. Les arbitrages finaux seront communiqués aux directions techniques avant d'être notifiés aux SD.

Ce passage par les directions techniques ne doit pas entraîner de délais supplémentaires, bien au contraire l'envoi d'un cadrage financier avec des montants budgétaires prévisibles évitera tous les « aller retour » et les nombreuses discussions entre les SD et la CPS sur les actions à supprimer pour cause de dépassement des crédits disponibles. Il apportera ainsi une véritable plus-value au travail de la CPS. **Dans le cadre de la préparation du PISE III**, le MEALN rédigera, fin 2009, une note définissant les conditions d'élaboration des PA 2011 et examinera, avec des représentants des SD, la cohérence des critères actuels de répartition des crédits entre les SD avec les objectifs à atteindre de réduction des disparités entre SD et les modifiera en conséquence (cf. résultat 3).

Activités retenues dans le cadre du PISE 3 :

- Le SG redéfinit les modalités, circuits et calendrier de préparation des Plans d'actions.

A1T3 : Créer et rendre fonctionnels les cadres de concertation au niveau régional et local

La concertation régionale et locale entre les acteurs en charge de la mise en œuvre du PISE est encore insuffisante pour que soient coordonnées toutes les interventions et l'allocation des ressources autour des objectifs éducatifs. Cette situation aurait pu être lourde de conséquences si les Collectivités Territoriales s'étaient plus fortement investies dans le développement du secteur. La perspective du transfert des ressources rend maintenant obligatoire la définition et la mise en œuvre de mesures pour garantir la cohérence sectorielle des interventions de l'Etat avec celles des Collectivités Territoriales.

Pour partager le pilotage entre les CT qui ont en charge les établissements scolaires et une responsabilité dans le développement de l'accès et la qualité du service sur leur territoire et l'Etat garant de la mise en œuvre des politiques nationales et devant rendre compte de l'utilisation des crédits alloués, le Ministère adoptera une approche procédurale au service du renforcement des cadres de concertation existant dans les régions et les cercles.

Il soutiendra, au besoin en finançant une partie de leurs coûts de fonctionnement les structures intersectorielles (CROCSAD et CLOCSAD) qui ont un mandat d'orientation et de coordination des actions de développement. Compte tenu du poids du secteur et de la technicité du travail lié à la décentralisation de l'Education, le MEALN incitera, lorsque nécessaire, à la dynamisation d'un comité technique qui préparera les réunions de coordination (cf. la possibilité ouverte par les textes). Dans les Communes, afin de rester simple, cette responsabilité pourrait être confiée aux Commissions éducatives élargies (Cf. infra résultat 6). Pour orienter la coordination du secteur le MEALN élaborera un guide à l'usage des acteurs déconcentrés et décentralisés. Il y sera notamment décrit le mode de fonctionnement du comité technique consacré à l'éducation au sein des CROCSAD et CLOCSAD.

A1T4 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication

Le Ministère développera une stratégie pour communiquer vers les CT sur les thèmes principaux suivants (i) la clarification des compétences du décret 313, (ii) la carte scolaire, (iii) la mise en cohérence des planifications territoriale et sectorielle, (iv) la collaboration avec les services techniques déconcentrés, (v) le rôle des acteurs et notamment ceux de la commission éducative, (vi) la gestion des enseignants, (vii) la contractualisation des CGS, (viii) les CP référents, (ix) les critères et les modalités de subventionnement des CT, (x) la programmation des ressources à transférer, (xi) le suivi financier des transferts. La communication sera organisée autour (i) des campagnes radiophoniques d'information et de vulgarisation, (ii) des rencontres thématiques à l'initiative des CT et des services déconcentrés, (iii) de l'élaboration de brochures d'information et de guides à l'usage des élus, des personnels administratifs des CT, des SD, (iv) de l'élaboration et de la diffusion des outils et supports pour la gestion de l'appui conseil et de la gestion de l'éducation. Les actions de communication seront intégrées dans la planification annuelle de la CADDE et des services techniques déconcentrés. La CADDE précisera chaque année aux SD les priorités et les orientations à suivre.

Parallèlement le Ministère développera des actions de communication en direction des autres acteurs du secteur dans l'objectif de faire comprendre la nécessité des changements en cours et de les mener à leur terme. Sont visés d'une part des acteurs clés tel l'Assemblée Nationale, les partis politiques et la société civile, d'autre part les citoyens dans leur ensemble en tant que parents d'élèves. L'objectif est une adhésion de la société malienne à la réforme du secteur de l'éducation. Ces actions combineront des campagnes de presse (journaux et radio) et des actions plus ciblées.

Dans le cadre de la préparation du PISE III, le MEALN doit :

- Dynamiser un comité technique consacré à l'éducation au sein des CROCSAD et CLOSAD
- Rappeler que les PACA et PACAP sont établis sur la base d'objectifs communs entre les CT et les SD dans le respect des compétences de chacun.
- Donner aux SD les instructions pour élaborer les PA en concertation avec les CT.
- Définir sa stratégie de communication et la mettre en œuvre

A2 : APPUYER LA PRODUCTION ET L'UTILISATION DES INFORMATIONS STATISTIQUES SUR L'EVOLUTION DU SECTEUR ET LA MISE EN ŒUVRE DU PISE III

La création en 2002 de la Cellule de Planification et des Statistiques (CPS) a permis de faire un saut très significatif dans la collecte et la production de données statistiques. Ce système doit, aujourd'hui, être rénové et complété car il comporte des lacunes en particulier dans l'adaptation de la production statistique aux besoins des gestionnaires et décideurs. Cette adaptation impose (i) de définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif, (ii) de revoir les conditions de traitement des informations statistiques, (iii) de donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques.

A2T1 : Définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif et former ces utilisateurs à la « lecture » des statistiques

La production de statistiques a pour finalité d'être un outil d'aide au pilotage et à la gestion du système éducatif. Aussi, il faut **concevoir et diffuser des restitutions statistiques directement utilisables par les gestionnaires**. Ces produits standard seront d'une grande utilité pour les gestionnaires à tous les niveaux de décision. A cette fin, un groupe de travail élaborera un ensemble cohérent d'indicateurs qui permettront de piloter la performance du système éducatif dans les CT et les SD (tableau de bord pour les décideurs) incluant des indicateurs de disparités car les moyennes cachent la réalité des situations éducatives.

Les indicateurs devront permettre de comparer la situation de l'école dans une circonscription à celle d'autres circonscriptions. Pour que les administrateurs puissent comparer ce qui est comparable, il conviendra **d'élaborer des typologies** de communes, Conseils de Cercle, Assemblées Régionales, CAP, AE. Les indicateurs seront alors calculés pour chacune des catégories de la typologie. Ces typologies seront élaborées avec les seules statistiques de démographie scolaire, ou incorporeront des données économiques et sociales.

Les carences actuelles ne proviennent pas uniquement des insuffisances de la production statistique mais aussi des **difficultés des administrateurs scolaires à « lire » les statistiques et à leur donner du sens**. Pour remédier à cette difficulté, le ministère poursuivra les cycles de formation continue des personnels. Il attachera une attention particulière à la qualité des formateurs et aura recours lorsque nécessaire aux prestataires publics et privés.

Activités retenues dans le cadre du PISE 3 :

- Définir les productions statistiques (incluant indicateurs de performance et indicateurs de disparités) répondant aux besoins des gestionnaires
- Elaborer une typologie de communes, cercles (ou CAP) et régions (ou AE)
- Rédiger un guide d'utilisation des statistiques
- Former les gestionnaires (Services centraux et déconcentrés ; CT) à la « lecture » et à l'utilisation des statistiques

A2 T2 : Améliorer les conditions de traitement et d'analyse de l'information pour en améliorer la qualité

Les informations doivent être disponibles beaucoup plus rapidement et la CPS doit s'engager sur le respect d'un calendrier annuel de disponibilité et de publication des résultats. Le contrôle de l'exhaustivité des réponses doit s'appuyer sur l'utilisation d'un répertoire informatisé des établissements scolaires (RNE cf. A2T3). La rapidité de traitement et de réaction à des problèmes non prévus impose de ne plus dépendre de l'extérieur pour écrire les programmes. La décision est en principe actée. A cette fin le MEALN a déjà entrepris de recruter deux informaticiens qui seront affectés à la division statistique de la CPS. Il poursuivra ce renforcement des capacités en installant une **cellule informatique dédiée à la statistique pour prendre en charge l'ensemble des fonctions d'analyse, de programmation et d'exploitation des données**. Cela nécessitera des recrutements additionnels et des équipements.

Il est aussi indispensable que les CT, dans le cadre des responsabilités qui leur sont transférées aient accès dans les mêmes conditions que les SD aux données statistiques de base. Le système statistique restera géré par l'Etat et la responsabilité des CT sur le traitement statistique portera sur l'analyse des données disponibles (cf. A2T1). Les Collectivités resteront libres cependant de réaliser des études spécifiques lorsque des informations utiles à la prise de décision ne sont pas disponibles.

Le programme annuel des enquêtes statistiques et des études du Ministère sera élaboré en concertation avec les directions nationales, les SD et les CT. Pour lui donner plus de force, il sera publié chaque année dans une note de service initiée par le Secrétariat Général, qui mentionnera les dates limites du retour des questionnaires d'enquête à la CPS, et des dates de diffusion des résultats sur lesquelles la CPS s'engagera. Pour améliorer la couverture du champ statistique sans trop augmenter la charge des établissements ainsi que celle de la CPS, des enquêtes spécifiques ponctuelles pourront être réalisées en fonction des besoins d'information. Elles pourront permettre la collecte des données de type structurel qui n'évoluent que très lentement (par exemple réussite scolaire et niveau social) ou l'étude de points particuliers (par exemple, absentéisme des élèves ou des enseignants).

Le Ministère renforcera dans les services techniques les compétences d'analyse statistique pour lui permettre de réaliser des études. Il s'agira de **poursuivre la formation des personnels de la division statistique de la CPS** et de recruter des agents ayant une formation à la statistique d'enquête (bien différente de la statistique universitaire trop théorique) ou d'obtenir des mises à disposition d'agents de la DNSI. Lorsque les données du dernier recensement de la population seront disponibles, la CPS constituera un groupe de travail ad hoc en mobilisant de l'expertise extérieure pour intégrer ces données dans le système et actualiser les indicateurs du PISE. Le traitement des données statistiques et les bases qui le soutendent seront adaptés pour prendre en charge les besoins d'information par commune.

Dans le cadre de la préparation du PISE III, le MEALN actera l'obligation pour la CPS de proposer chaque année au SG un calendrier des enquêtes et études statistiques à réaliser.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Elaboration d'un chronogramme de préparation, de traitement et de diffusion des enquêtes de la CPS afin d'aboutir à des résultats disponibles au début de chaque année civile.
- Réalisation des études spécifiques selon les besoins d'information
- Définition des modalités de diffusion des résultats aux CT et appui à la diffusion des principaux produits statistiques aux CT
- Perfectionner la formation des statisticiens de la CPS
- Recruter pour la CPS (division statistique) des statisticiens et des informaticiens

A2T3 : Donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques avec pour cœur le Répertoire National des Etablissements

Le MEALN entend créer un outil central pour le système d'information et d'informatisation du système éducatif malien : le **Répertoire National des Etablissements**. Ce répertoire national sera utilisé tant pour contrôler les statistiques que pour toutes les applications informatiques de gestion (gestion des postes ; gestion des personnels ; gestion du parc immobilier). Sa gestion associera les gestionnaires décideurs des ouvertures d'école et les statisticiens gestionnaires du fichier informatique.

Pour éviter une informatisation désordonnée qui interdit tout échange d'informations entre deux applications et complique la gestion du secteur il est nécessaire dans les meilleurs délais **d'élaborer un schéma directeur de l'informatisation de la gestion** cohérent avec celui du MATCL. C'est dans ce cadre de cohérence que devront être développées les initiatives d'informatisation qu'on observe déjà dans les directions mais qui ne manqueront pas de se développer très rapidement. Les applications informatiques devront prévoir la possibilité d'extraire des fichiers de gestion des fichiers « anonymisés » permettant une exploitation statistique.

Activités retenues dans le cadre du PISE 3 :

- Concevoir le Répertoire national des établissements (RNE) et écrire les logiciels correspondants (rappel)
- Concevoir le Schéma Directeur de l'informatisation de la gestion.

RESULTAT N°2 : LA PLANIFICATION ET LE REPORTING DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION SONT AMÉLIORÉS

La planification et le reporting technique et financier du PISE ont été depuis son démarrage une source de difficultés pour les services centraux et déconcentrés. La première difficulté, qui n'a pas trouvé de solution à ce jour est de synchroniser l'élaboration des plans d'action avec la rentrée scolaire et la préparation du budget d'État. Cette tension entre les cycles de la planification des opérations, des résultats à atteindre et des financements n'a pas permis de programmer avant le démarrage de l'année civile ou scolaire les principales activités du secteur.

En outre, le dispositif, les acteurs, les mécanismes et les outils utilisés ont été bousculés par les nombreux changements qui sont intervenus dans le secteur de l'éducation et notamment la déconcentration, la décentralisation ainsi que le recentrage des missions des services centraux. Ces réformes ont conduit à une multiplication des lieux où s'exécutent les opérations du programme. Elles rendent plus complexes la planification des interventions et le reporting technique et financier. A la complexité croissante qui naît également du développement quantitatif du système éducatif, le système de programmation et de reporting devait encore faire face à des opérations et des financements aux origines et modalités d'exécution variées. Il est ainsi de la responsabilité de l'administration de rendre compte des activités financées sur (i) le budget de l'État (BN), (ii) les appuis budgétaires sectoriels tracés au budget général, (iii) les fonds d'origine extérieure gérés par le MEALN, (iv) les projets des Partenaires Techniques et Financiers.

Ces contraintes ont été amplifiées par les options peu soutenables, retenues durant le PISE 1 et 2 par l'administration : (i) une planification très détaillée, difficile à suivre et à rapporter, qui orientait les acteurs vers une gestion par les moyens, (ii) des outils et des supports de présentation et de collecte des informations techniques et financière complexes, (iii) des périmètres techniques et financiers instables dans le temps laissant les administrations sans repère, (iv) un manque d'anticipation des difficultés et de renforcement des capacités, (v) une réalisation insuffisante des activités de la composante gestion, décentralisation, déconcentration du PISE. Au plan financier, le dispositif actuel ne rend compte qu'avec difficultés des ressources consommées du budget national et des appuis budgétaires sectoriels. Cette situation est le résultat (i) de l'absence de cadrage et d'arbitrage des plans d'action, (ii) des informations financières incomplètes issues des services techniques déconcentrés, (iii) de l'absence de système d'information financier permettant de les recueillir avec l'exhaustivité requise, (iv) d'une présentation des informations financières ne répondant pas aux normes couramment admises (IPSAS), (v) des relations insuffisantes entre l'administration de l'éducation et les services régionaux du ministère des finances, (vi) des crédits budgétaires peu spécialisés et pas liés au plan d'action du PISE.

Partant de ces constats et pour garantir une planification et un reporting fiable, le Ministère entend refondre les cadres et les supports qui organisent l'information technique et financière afin de mieux répondre aux besoins d'encadrement, de pilotage et de contrôle des opérations du secteur de l'éducation.

Stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention du Ministère repose sur une vision systémique des outils et des transformations devant être opérées pour améliorer le reporting technique et financier. Le département entend agir sur l'ensemble du dispositif et impulser des changements visant (i) la mise à plat et la révision complète des cycles de planification des opérations dans les services centraux et déconcentrés, (ii) la révision du plan d'action en tant que nomenclature analytique qui structure la programmation et le reporting technique et financier du secteur, (iii) l'approfondissement de la programmation budgétaire en améliorant la spécialisation des crédits des services centraux et déconcentrés ainsi que leur ventilation par unité fonctionnelle, (iv) la révision des outils de planification annuel dans le sens d'une simplification pour rendre visible, mieux suivre et évaluer les allocations budgétaires selon les grandes fonctions du système éducatif, (v) l'intégration dans la planification et le reporting, des opérations et des financements exécutés par les Collectivités Territoriales et les établissements publics sous la tutelle du département.

Si les coûts directs des changements à réaliser sont faibles car il s'agit d'améliorer les outils et de prendre des mesures administratives, le Ministère entend cependant anticiper les difficultés qui vont certainement se présenter lors de leur mise en œuvre. La stratégie dans ce domaine visera à définir les mesures réglementaires à prendre pour synchroniser les cycles de planification mais aussi

d'accompagner chaque décision provoquant un changement par des actions de suivi, de formation, de contrôle pour s'assurer de leur bonne exécution.

Deux activités sont prévues à cet effet :

- A3 : Renforcer l'articulation des planifications et programmation sectorielle et territoriale,
- A4 : Réviser les outils de la planification à court et moyen termes

A3 : RENFORCER L'ARTICULATION DES PLANIFICATIONS ET PROGRAMMATION SECTORIELLE ET TERRITORIALE

Renforcer l'articulation des planifications vise à corriger deux faiblesses différentes : (i) le décalage des cycles de programmation technique et financier, (ii) l'insuffisant rapprochement et mise en cohérence des planifications sectorielle et territoriale.

A3T1 : Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget

Le Ministère redéfinira et formalisera le cycle annuel de la programmation des opérations et des financements du PISE en prenant pour repère la rentrée scolaire et le cycle du budget de l'Etat. Il s'agira de décrire et de formaliser à travers des actes administratifs les étapes et le chronogramme des opérations, de préciser les tâches et les responsabilités des services administratifs ainsi que les échéances qui seront à respecter. La planification devra donc prendre en compte la préparation de la rentrée scolaire de l'année n dès le bilan de la rentrée n-1 au mois de novembre. Le plan d'action de l'année n+1 devra être finalisé au plus tard au mois d'avril de l'année n pour servir de repère à la préparation du budget de l'année n+1. Une fois la loi de finance approuvée, les derniers arbitrages fondés sur les dotations budgétaires votées seront réalisés et notifiés à chaque entité administrative. Les services techniques procéderont alors à la finalisation des plans d'action pour la portion relevant de leurs compétences, puis intégreront pour disposer d'un document consolidé les activités et les financements relevant des compétences des Collectivités Territoriales. Rappelons que ces plans d'actions s'appuieront sur des objectifs partagés définis entre les SD et les CT.

Tableau du cycle de planification selon la rentrée scolaire et le budget

Activités de programmation	Année N				Année N+1											
	Sept	oct	Nov	dec	Jan	fev	mar	avr	mai	jui	jul	aou	sep	oct	Nov	Dec
Allocation poste																
Constat de rentrée																
Concertation rentrée pour préparer N+1																
Disponibilité budget N+1																
Notification des postes ouvert à la rentrée N+1																
Décision de carte scolaire																
Mutation																
Affectation																
Préparation du budget N+2 Etat																
Préparation du budget N+2 CT																

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget

- Décrire et formaliser les cycles de programmation
- Communiquer les règles et les étapes de la programmation dans les services centraux et déconcentrés

A3T2 : Formaliser et mettre en œuvre la concertation et la consultation entre les SD et les CT

Pour rapprocher les planifications sectorielles et territoriales, planifier avec plus d'exhaustivité et rendre compte de l'ensemble des opérations et des financements du secteur, le MEALN entend définir une procédure qui formalisera les relations annuelles SD - CT et doter les acteurs d'outils communs. Les mesures arrêtées et les instruments retenus seront définis dans le cadre de rencontres de travail ad hoc réunissant des représentants de l'administration et des CT. La définition de la procédure, l'organisation de la concertation et le suivi du cycle de planification sera de la responsabilité conjointe de la CPS et de la CADDE. A terme, la programmation annuelle du secteur de l'éducation par les CT devra être finalisée au plus tard au mois d'avril de l'année n pour l'année n+1. Elle pourra ainsi être prise en compte dans la loi de finance pour ce qui est des transferts au CT, puis dans le budget primitif des CT soumis à la tutelle. Les CAP et les AE auront la responsabilité d'intégrer dans le plan analytique du PISE 3 les opérations relevant de leur planification et compétence ainsi que celles des CT. Il sera recherché à cet effet une forte articulation entre SD et CT qui se traduira par la définition d'objectifs partagés à atteindre sur un territoire donné du fait de l'interdépendance des deux acteurs pour l'amélioration de la situation éducative. Les plans d'action ainsi réalisés en couplant les circonscriptions administratives et les territoires des Collectivités seront ensuite consolidés au plan national par ordre d'enseignement. Les étapes de la planification ascendante seront suivies par le secrétariat général qui fixera dans une note circulaire le cadrage technique et financier ainsi que les échéances. Les directions techniques nationales auront la responsabilité de consolider pour chaque ordre d'enseignement les opérations et les financements relevant de la portion centrale et celles des SD et CT. La CPS aura la responsabilité de la consolidation finale et des derniers arbitrages avant la validation du PA et sa présentation aux PTFs. Le succès des mesures visant le renforcement de la planification dépendra notamment de la justesse du cadrage préalable arrêté par les SC (cf. résultat 1 A1T2) et communiqué aux SD et CT, mais aussi de la diligence avec laquelle les services techniques et les collectivités élaboreront leurs programmes respectifs et répondront aux sollicitations du niveau central. La concertation entre le Ministère et les représentants des CT (HCC, AMM, ACCRM) sera nécessaire lors de la définition des nouvelles procédures (cf. Résultat 6, activité 2).

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Formaliser et mettre en œuvre la concertation et la consultation entre les SD et les CT

- Définir une procédure pour formaliser au plan national les relations SD-CT
- Communiquer et expliquer la procédure aux SD.

A4 : REVISER LES OUTILS DE LA PLANIFICATION A COURT ET MOYEN TERMES

La révision des outils de planification est nécessaire pour que les services centraux et déconcentrés soient en mesure de planifier les opérations et les financements du secteur avec plus de rigueur et dans le respect du cycle de planification retenu. Les changements à réaliser concernent les outils et devront être accompagnés d'un renforcement des ressources humaines des services centraux et déconcentrés.

A4T1 : Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE 3

Sur la base du PISE et du cadre logique du programme, le MEALN définira un plan analytique dont les rubriques suivantes seront figées : ordre d'enseignement (composante), sous composante et extrants. Ces rubriques seront utilisées pour tenir la comptabilité analytique du programme dans l'ensemble des entités publiques impliquées dans son exécution : l'administration centrale, les SD, les CT, les établissements publics, les services rattachés (ex : CADDE). Dans un niveau de décontraction analytique inférieur à l'extrant chaque service devra spécifier les activités qu'il souhaite conduire et ces activités pourront varier chaque année. Ces précisions seront toutefois consolidés dans l'extrant, devront être disponibles dans les services techniques mais ne seront communiquées au niveau hiérarchique supérieur qu'à la demande des services. La stabilisation du plan analytique avant son intégration dans les outils informatiques de comptabilité sera du ressort d'un groupe de travail piloté par la CPS qui mobilisera au besoin une expertise extérieure ponctuelle ou perleée. La réduction du nombre de rubrique du plan analytique sera impérative afin de ne pas reconduire une gestion par les moyens souvent le résultat d'une programmation très détaillée des activités, et source d'une complexité qui ne peut être prise en charge par les acteurs nationaux. Il sera également décidé que chaque administration disposera d'un plan ou ne seront mentionnées que les rubriques qui la

concernent. Cela allégera la présentation des plans et facilitera leur traitement et leur consolidation. La CPS fixera un échéancier pour communiquer les supports de planification aux PTFs dont la modalité d'intervention est le projet. Une date limite de communication de ces informations sera décidée, au-delà de laquelle les données techniques et financières ne pourront plus être intégrées pour l'année n+1.

Au plan budgétaire, le MEALN poursuivra le travail de refonte du budget de l'éducation et de spécialisation fonctionnelle des crédits et des destinations pour les services centraux et déconcentrés en attendant la révision de la nomenclature budgétaire dans le cadre de l'UEMOA et la budgétisation par programme. Une commission de révision budgétaire sera créée sous la tutelle de la DAF du MEALN au début de l'année civile afin de formuler les propositions d'ajustement avant le démarrage de la préparation du budget. Cette commission pourra mobiliser de l'expertise extérieure pour la conduite d'études et la livraison d'appuis conseils et de formation. Elle associera le Ministère de l'Economie et des Finances et principalement la direction nationale de la préparation du budget. La révision des chapitres budgétaires du budget général se poursuivra afin (i) de spécialiser les crédits qui sont aujourd'hui inscrits dans des chapitres « généralistes » rendant difficile à planifier et analyser les dépenses du secteur par nature ou faisant doublon avec d'autres chapitres budgétaires, (ii) au besoin, de spécialiser les unités fonctionnelles destinataires des crédits lorsque plusieurs administrations sont regroupées dans une seule unité, (iii) de spécifier la spécialisation des crédits par chapitre dans les annexes budgétaires qui accompagnent la Loi de Finance. La Direction administrative et financière coordonnera ses activités avec le Ministère de l'Economie et des Finances en lui adressant au début de l'année civile un courrier qui précisera les orientations du travail de révision de l'architecture budgétaire et les échéances des rencontres auxquelles seront conviées les agents de la direction nationale de la préparation du budget.

Inversement pour les transferts de crédits aux Collectivités Territoriales, le MEALN progressera vers des dotations budgétaires moins spécialisées pour ne conserver au terme du PISE 3 que les dotations suivantes: salaire dont PTE, fonctionnement courant, infrastructures et équipements scolaires, matériels didactiques et matière d'œuvre pour les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle. Les crédits pourront être spécialisés dans les sections dépenses courantes et d'investissement des budgets des Collectivités en fonction de leurs plans d'action mais se présenteront dans un nombre limité de chapitres au budget général qui relèveront du titre 4 traçant les transferts courants et du titre 6 pour les transferts en capital. Cette mesure vise d'abord à accroître l'autonomie de gestion des CT conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et à limiter les contraintes naissant d'une spécialisation trop forte des crédits par nature et destination. Cette rigidité n'est pas compatible avec l'autonomie accordée et souhaitée aux CT en matière de développement local et particulièrement d'éducation. Les CT doivent en effet pouvoir décider de l'affectation des dotations et subventions en fonction de leur plan de développement et volets éducation.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE 3

- Définir un plan analytique pour le PISE 3
- Définir un échéancier pour recueillir les données techniques et financières des projets
- Amélioration de la spécialisation des crédits des SC et SD du BN
- Réduction de la spécialisation des crédits transférés aux CT du BN

A4T2 : Améliorer les compétences et les outils des planificateurs en charge des opérations et des financements

Des outils de gestion informatique du plan analytique du PISE seront implantés dans les services techniques centraux et déconcentrés de façon à pouvoir capturer et enregistrer l'information portant sur la réalisation des opérations du programme. A cette fin des équipements additionnels seront acquis. Des cycles de formation des personnels à la programmation à court et moyen terme des opérations et financements seront reconduits. La CPS renforcera ses ressources humaines en recrutant des planificateurs avec un statut de contractuel qui viendront appuyer la division planification

et reporting de la CPS. Un état des lieux des compétences disponibles pour la planification et des postes pourvus sera réalisé dans les services techniques déconcentrés en cohérence avec les orientations et les actions visant le renforcement et la gestion des ressources humaines. Sur la base de ce diagnostic des recrutements de planificateurs venant du secteur privé pourront également être envisagés. Une analyse des besoins en formation sera conduite pour les tâches de planification et reporting et des cycles de formation continue seront organisés périodiquement. L'amélioration des ressources humaines sera guidée par des évaluations post formation périodiques. .

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Améliorer les compétences et les outils des planificateurs en charge des opérations et des financements

- Implantation des outils de gestion du plan analytique
- Réalisation d'un état des lieux des ressources et des compétences disponibles
- Réalisation des cycles de formation continue pour les personnels
- Recrutement des planificateurs

A4T3 : Appuyer le développement d'une stratégie éducative globale et poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collectivités

Pour améliorer l'allocation des ressources en fonction des résultats à atteindre dans chaque Collectivité, le Ministère à travers ses services centraux et déconcentrés appuiera les Collectivités Territoriale pour se doter de la carte scolaire qui est un outil de programmation et de gestion pour le développement de l'école. La CPS, en collaboration avec la CADDE, définira sur la base des expérimentations en cours l'outil qui pourra être proposé aux CT. Il s'agira soit d'un instrument unique ou d'un instrument pluriel qui devra en plus du fondamental également prendre en compte les exigences et les approches issues de l'enseignement préscolaire et de l'éducation non formelle. Lors de l'élaboration des cartes scolaires intégrant préscolaire, non formel et communautaire, une réflexion dans ces domaines d'intervention devra être animée dans chaque Collectivité Territoriale en collaboration avec les services techniques déconcentrés pour la prise en considération des initiatives communautaires et des formes alternatives d'éducation. Un guide pour l'implantation des outils de carte scolaire sera élaboré. Des cycles de formation seront généralisés pour les agents des services techniques. Ils incluront des modules standardisés de conseil destinés aux CT ainsi que la description de la méthode devant être mise en œuvre sur l'ensemble du territoire national. Il sera notamment précisé les étapes de la procédure d'élaboration, d'utilisation et de révision de la carte scolaire. Le guide sera diffusé auprès des CT par les services déconcentrés. Un suivi des services techniques sera réalisé par la CPS pour vérifier le rôle joué par les services et la qualité des conseils livrés aux CT dans le cadre de ce processus.

L'élaboration de la carte scolaire sera un processus initié et conduit par les Collectivités Territoriales selon une démarche participative associant toutes les composantes sociales des communes et des villages. A cette fin, le MEALN mettra à la disposition des Collectivités via l'ANICT une dotation d'appui technique qui leur permettra de mobiliser des prestataires pour soutenir le processus de décision. Cette dotation d'appui technique affectée sera additionnelle à celle déjà mise à la disposition des CT par le MATCL mais devra être plus souple d'utilisation. Les activités planifiées et mises en œuvre seront intégrées dans le plan analytique du PISE. L'organisation de la concertation et de la consultation des acteurs sera du ressort de la CT. Une fois élaborée, la carte scolaire sera présentée pour approbation à l'organe délibérant de la Collectivité. Elle sera ensuite communiquée pour information aux CAP qui en feront copie aux AE.

La CADDE et la CPS orienteront et appuieront les SD dans le pilotage de l'implantation de carte la scolaire. Cet appui prendra la forme de missions de supervision visant à expliquer la démarche, les outils, les modules standardisés de conseil aux CT, la marge de manœuvre laissée au CT quant la gestion des scolarisations et la distribution de l'offre éducative sur le territoire de la CT. En collaboration avec les services centraux du MATCL et l'ANICT, la CPS pilotera le processus au plan

national. Sur la base des missions de supervision et des leçons de l'expérience, elle notifiera aux services déconcentrés les ajustements devant être apportés aux modes opératoires et à leur rôle dans le processus d'implantation. Les services déconcentrés rendront compte à la CPS des activités planifiées et mises en œuvre dans des rapports circonstanciés périodiques, la CADDE sera informée des avancées et des freins. Plus particulièrement, chaque CAP élaborera un rapport final restituant le processus d'élaboration des cartes scolaires conduit dans chaque commune et les résultats obtenus.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collectivités

- Définition de l'outil intégrant les différents aspects de l'éducation
- Elaboration d'un guide d'implantation de la carte scolaire à l'usage des CT et des SD
- Définition et standardisation du conseil pour l'implantation de la carte scolaire
- Suivi des SD par la CPS
- Mise à disposition des CT de la dotation d'appui technique pour la définition de la carte scolaire
- Pilotage des appuis des SD aux CT par la CADDE
- Restitution par les SD des processus conduit dans les Collectivités et des résultats obtenus

A4T4 : Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planification et la gestion des ressources transférées

Les conseils visant à appuyer les Collectivités Territoriales dans l'exercice de leurs compétences dans les domaines spécifiques de la planification seront précisés par le MEALN. Il est entendu que cet appui fait partie des interventions obligatoires des SD tel que cela sera reprécisé lors de la révision des modes opératoires des SD (cf. résultat 6, activité 2). Une étude sera ainsi réalisée au lancement du programme pour orienter les travaux de standardisation des services de conseil à livrer aux Collectivités lors de l'élaboration des volets éducation des PDESC. Des référentiels seront élaborés par les services centraux avec l'appui d'une expertise extérieure, la participation des services déconcentrés et en partenariat avec l'Association des Municipalités du Mali et l'ACCRM. Les outils ainsi définis serviront ensuite de guides pour (i) l'analyse des aptitudes des agents de l'administration à remplir leurs missions de conseil, (ii) la définition des référentiels de formation continue en vue d'une mise à niveau des agents, (iii) l'ingénierie et la mise en œuvre de la formation pour améliorer la production du conseil aux CT. Une fois le conseil standardisé, le travail des services techniques devra rester dans ce cadre. A cette fin, la formation des personnels débutera après l'élaboration et la diffusion des référentiels, des guides, des manuels encadrant les activités de conseil aux CT. L'évaluation du conseil sera conduite par la CADDE qui associera l'AMM, l'ACCRM et le HCC. Les rapports des études, des analyses et des évaluations seront communiqués aux Collectivités Territoriales pour information et observations.

Plus particulièrement pour accompagner le transfert des ressources aux CT, le MEALN à travers la CADDE définira les conseils visant à soutenir les opérations financières naissant des transferts courants et notamment de la gestion administrative et financière des personnels du secteur de l'éducation. Une mission des services centraux identifiera les besoins et des cycles de formation pour les agents des SD seront mis en œuvre. La DAF en associant la CADDE définira des supports pour l'enregistrement des opérations financières réalisées par les CT. En concertation avec le MATCL, il sera introduit des fiches comptables simples mais pratiques permettant à l'administration de la Collectivité de faire un suivi de l'exécution budgétaire et de rapporter des activités selon le plan analytique du PISE. La division des finances de l'AE dispensera des formations aux personnels des CT dont les objectifs et les contenus auront préalablement été définis par la CADDE pour l'ensemble du pays. Un suivi des fiches comptables liées à l'utilisation des fonds transférés sera effectué auprès de chaque CT par les services financiers de l'AE et des CAP.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planification et la gestion des ressources transférées

- Réalisation d'une étude préalable pour orienter les travaux de standardisation
- Elaboration des référentiels de conseil
- Formation des personnels
- Evaluation du conseil
- Identification des besoins de formation et de conseil pour la gestion des ressources transférées
- Définition des supports pour l'enregistrement des opérations financières
- Formation des personnels des SD et des CT pour le suivi des opérations financières
- Diffusion et suivi des fiches comptables dans les CT

RESULTAT N°3: L'ALLOCATION ET LA GESTION DES RESSOURCES DU SECTEUR SONT AMELIOREES

Le MEALN devra faire face à trois défis majeurs dans le domaine de la gestion des ressources du secteur de l'éducation: (i) le transfert des ressources aux Collectivités Territoriales, (ii) l'amélioration de la gestion et du reporting financier (iii) la réduction des disparités régionales et locales à travers une meilleure allocation des ressources.

La mise en place des crédits à transférer obligera le département à se poser la question du calcul des montant alloués en fonction des objectifs à atteindre et par conséquent des critères qui seront à définir avec les CT pour que soient équitablement réparties les ressources éducatives. La décentralisation et le transfert des ressources aux Collectivités Territoriales constituent de ce point de vue une opportunité pour passer d'une gestion par les moyens à une gestion par les résultats.

Dans l'ensemble, bien que plusieurs années de travail aient été consacrées à la préparation des transferts, les études, les rencontres, les concertations et les outils qui ont été élaborés ont concerné la clarification et l'explication des compétences éducatives plus que les mécanismes financiers et budgétaires qui seront à l'œuvre lors des transferts. Des efforts considérables seront donc à fournir par les services financiers relevant du ministère de l'économie et des finances et par le MEALN pour que fonctionnent les transferts financiers aux Collectivités et que se réalise sans difficultés majeures la prise en charge des salaires des personnels enseignants qui représentent environ 50 milliards de FCFA pour l'année 2010.

En ce qui concerne les services déconcentrés, l'expérience en matière de gestion financière du PISE a permis de poser les principaux constats suivants : (i) une fonctionnalité des relations insuffisantes entre les services déconcentrés du MEALN et les services extérieurs des finances (DRB, Trésorerie régionale) pour rendre compte de l'usage des crédits consommés au budget de l'Etat, (ii) des responsabilités en matière de reporting insuffisamment comprises et exercées occasionnant des rapports technique et financier de moindre qualité ainsi que des retards dans leur production, (iii) un manque d'anticipation quant aux renforcement des capacités de gestion des ressources extérieures (ABS) qui sont fortement déconcentrées dans les SD et très peu spécialisées par nature et fonction dans le budget, (iv) plus spécifiquement, un déficit d'outils, de ressources humaines et de qualification pour tenir la comptabilité des financements mobilisés pour le secteur.

Stratégie d'intervention

En ce qui concerne les transferts des ressources aux CT et leur accompagnement, la stratégie du MEALN sera basée sur une approche procédurale. Elle visera d'abord à déterminer des mécanismes permettant de faire annuellement le calcul des dotations par CT et d'opérer sur cette base les inscriptions budgétaire, la notification des dotations et le passage du budget de l'Etat à celui des Collectivités. Si les critères et leur révision périodique feront l'objet d'une négociation entre l'Etat et les CT, la mécanique financière devra être maîtrisée et routinière afin de ne pas accuser de retard. Des procédures seront également élaborées pour codifier les relations périodiques entre les SD et les CT et s'assurer de leur développement fonctionnel sur l'ensemble du territoire.

Conscient que le transfert des ressources occasionnera pour les collectivités des frais de gestion et des capacités additionnelles, le MEALN s'appuiera sur les instruments financiers de l'ANICT (dotation d'appui technique et dotation de fonctionnement) pour soutenir financièrement les CT dans leurs nouveaux rôles de gestionnaire du système éducatif. Il entretiendra un dialogue sur les opérations au plan national, régional et local avec notamment l'AMM, l'ACCRN et le HCC pour ajuster ses interventions et sa stratégie d'accompagnement durant le PISE 3.

En ce qui concerne l'appui à la gestion financière et au reporting technique et financier, la stratégie du ministère sera de renforcer la redevabilité des services, les compétences des gestionnaires, les contrôles techniques et financiers, les outils dans les services centraux et déconcentrés. Ces options sont complémentaires des efforts également programmés pour replacer les directions techniques nationales face à leurs responsabilités institutionnelles et renforcer leur autorité sur les services déconcentrés.

Trois activités sont prévues pour ce résultat :

- A5. Appuyer la définition et l'utilisation des critères territoriaux d'allocation des ressources du secteur de l'éducation

-
- A6 : Accompagner le transfert des ressources financières aux CT
 - A7 : Améliorer le suivi de l'exécution des financements déconcentrés et décentralisés

A5. APPUYER LA DEFINITION ET L'UTILISATION DES CRITERES TERRITORIAUX D'ALLOCATION DES RESSOURCES DU SECTEUR DE L'EDUCATION

La réduction de la spécialisation des crédits à transférer aux CT sera accompagnée par la définition et la mise en place de mécanismes permettant de fixer annuellement des dotations pour chaque collectivité et par ordre d'enseignement. Ces dispositions sont conformes aux modalités d'organisation de l'action publique dans un cadre décentralisé et respectueux de l'autonomie des CT.

A5T1 : Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources de l'éducation

En 2010 le MEALN transférera les ressources courantes aux Collectivités Territoriales sur la base des inscriptions budgétaires et services votés de l'année 2009. Si cela peut convenir par défaut et pour un démarrage, le Ministère entend travailler à l'implantation progressive d'une gestion basée sur les résultats. Dans ce cadre, il conviendra de définir des critères d'allocation des ressources éducatives en concertation avec les Collectivités Territoriales. A cette fin, le MEALN organisera un cycle d'ateliers réunissant les CT pour définir et partager les critères d'allocation des ressources à transférer et notamment : (i) les postes d'enseignant, (ii) les dotations de fonctionnement des écoles, (iii) des dotations en matériels didactiques, (iv) des dotations d'équipement, (v) des dotations d'investissement, (vi) des dotations spécifiques de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, (vii) les dotations de fonctionnement et d'appui technique. Le calcul des dotations aux CT devra obligatoirement prendre en compte les coûts additionnels nécessaires à la gestion des compétences transférées. Des études préalables seront réalisées pour instruire la réflexion des acteurs nationaux et leur restitution constitueront autant de moment de concertation et consultation. La CADDE initiera le cycle d'élaboration des critères d'allocation des ressources et organisera les rencontres pour prendre les décisions.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources éducatives :

- Réalisation des études préalables à la définition des critères d'allocation des ressources éducatives
- Définition des critères d'allocation des ressources éducatives

A5T2 : Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus

Une fois les critères élaborés et leur pondération envisagée en fonction des résultats de l'éducation territorialisés, le MEALN travaillera à la définition d'une procédure fixant (i) les services techniques centraux et déconcentrés en charge du calcul annuel des dotations, (ii) les modalités de leur inscription en Loi de Finance, (iii) les mécanismes et outils pour informer les collectivités de leurs dotations, (iv) les règles et conditions de leur utilisation, (v) les modalités de suivi- évaluation et de reporting. Les services de l'éducation informeront les CT des mécanismes retenus et leur notifieront annuellement les dotations transférées. Des réunions périodiques seront organisées à cette fin dans les CAP et les AE. Les dotations pourront être calculées par cercle, en tant que circonscription administrative regroupant plusieurs communes. Si cette option était retenue, la répartition des dotations dans le cercle devra être subordonnée à une réunion réunissant les élus et les services techniques pour décider sur la base des critères convenus préalablement les allocations par commune. Une procédure identique pourra être définie pour le territoire régional et le calcul des dotations aux Conseils de Cercle.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus:

- Définition de la procédure de calcul et d'allocation des ressources aux CT
- Information sur les dotations
- Animation du processus local d'attribution des dotations

A6 : ACCOMPAGNER LE TRANSFERT DES RESSOURCES FINANCIERES AUX CT

Le MEALN accompagnera le transfert des compétences (i) en mobilisant les services techniques déconcentrés et (ii) en dotant les collectivités de ressources pour le renforcement des capacités de gestion et l'appui technique.

A6T1 : Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT

Le MEALN accompagnera le transfert des ressources aux CT pour veiller dans un premier temps à l'application de la note circulaire organisant dans le sillage de la Loi de Finance 2010 le transfert des crédits de fonctionnement et d'investissement. A titre transitoire et avant la mise en place des dotations affectées par grande nature de dépenses, les services déconcentrés assistés des services régionaux des finances organiseront des rencontres de travail avec les élus pour exposer les mécanismes de transfert retenus pour l'année 2010. Leurs contenus et leurs objectifs seront définis pour l'ensemble du territoire national. Il s'agira lors de ces rencontres qui rassembleront les présidents des organes délibérant des CT et les secrétaires généraux, de présenter, d'expliquer et d'illustrer la note circulaire pour que les CT soient en mesure de budgétiser les crédits qui leur sont transférés selon leurs spécialités et leurs destinations. La circulaire devra préciser les obligations de reporting des CT quant à l'utilisation des fonds. Le MEALN à travers ses services déconcentrés et sous la responsabilité de la CADDE définira l'assistance qui sera apportée à chaque CT pour programmer les transferts. Un cahier des charges sera élaboré pour guider le travail des SD.

Après transmission du budget de la CT à la tutelle, l'administration territoriale organisera une réunion de travail sur les inscriptions budgétaires en présence des SD, des services du budget, des receveurs percepteurs et du trésorier payeur. Il sera examiné la cohérence des inscriptions budgétaires des CT au regard des crédits à transférer. Une attention particulière sera accordée (i) à l'inscription des salaires des enseignants et à la traçabilité de ceux financés sur les ressources PPT, (ii) aux subventions des maîtres des écoles communautaires et des éducateurs des CED. Les services financiers préciseront la procédure en vigueur pour la communication des états de paiement des enseignants à l'ordonnateur de la Collectivité.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT :

- Organisation de rencontres de travail pour présenter les mécanismes de transfert aux CT
- Conseiller la programmation budgétaire des CT

A6T2 : Définir et mettre en œuvre les mécanismes d'information et d'accompagnement de l'exécution des transferts

Une note explicative simple sera élaborée pour vulgariser la circulaire du MEALN, MATCL, MEFP et MEF. Les personnels de la division des finances des AE seront formés pour appuyer les CT à leur demande lors de l'exécution des crédits transférés et tout particulièrement des salaires des enseignants. Une réunion par CAP et par AE se tiendra chaque mois durant le premier semestre de l'année budgétaire 2010 pour faire le point sur l'exécution des transferts par les CT. Ces réunions initiées par les services de l'éducation associeront la tutelle des CT, les receveurs percepteurs et le trésorier payeur régional, les élus, les SG, les représentants des enseignants de la circonscription administrative. En outre les SD assureront une mission par Collectivité chaque mois en collaboration avec les services de la tutelle. Un rapport circonstancié sera produit et communiqué aux services centraux. Comme indiqué précédemment (A5T1) le MEALN dotera chaque commune d'une

subvention de fonctionnement affectée à la prise en charge des frais de gestion exceptionnels qui naîtront du transfert des ressources courantes. Cette subvention transitera par l'ANICT et sera destinée à la prise des dépenses courantes hors salaire et d'équipement occasionnées par la gestion administrative et financière des personnels du secteur de l'éducation.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Définir et mettre en œuvre des mécanismes d'accompagnement de l'exécution des transferts

- Elaboration d'une note explicative pour les CT
- Formation des personnels des CT
- Réunion mensuelle pour le suivi de l'exécution des crédits transférés
- Mise en place de la dotation de fonctionnement par CT

A7 : AMELIORER LE SUIVI DE L'EXECUTION DES FINANCEMENTS DECONCENTRES ET DECENTRALISES

Les leçons de l'expérience du PISE 2 montrent qu'il est nécessaire de programmer le développement des services financiers sectoriels pour que soient prises en charge les préoccupations de l'éducation en matière d'information financière et de comptabilité analytique. Ces fonctions doivent être structurées et remplies à chaque niveau de gestion. Le transfert des ressources aux Collectivités Territoriales justifie également la présence d'un dispositif permettant d'enregistrer et de comptabiliser les actions et les financements exécutés par ces entités administratives.

A7T1 : Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régional du secteur de l'éducation

Pour remédier aux difficultés d'enregistrement des dépenses par service et ensuite de reporting, le MEALN mettra en place des pôles de comptabilité sectorielle dans chaque AE du chef lieu de région. Ces pôles seront partie intégrante des divisions finances des AE. La DAF réalisera des études préalables à leur installation qui préciseront notamment (i) les missions de comptabilité auprès de l'administrateur de crédit, (ii) les plans comptables, (iii) les périmètres financiers, (iv) les outils informatiques à installer, (v) les ressources humaines additionnelles à recruter, (vi) les formations à dispenser, (vii) les équipements à acquérir. Ces pôles auront pour principales missions de collecter l'information financière issue de l'exécution des activités du PISE dans les AE, les CAP et les CT au stade de la demande d'engagement. Les agents seront amenés à réaliser des missions périodiques de collecte des données dans les entités publiques en charge du secteur. Les informations financières seront traitées dans un logiciel adéquat fonctionnant selon le double plan analytique et budgétaire (de type Tompro). Un tel dispositif devra permettre de suivre les dépenses du secteur par fonction, sécuriser et consolider les données financières, ainsi que diligenter la production des RSTF.

La DAF assurera le suivi de l'installation des pôles régionaux. Elle mobilisera une expertise internationale à moyen terme, d'abord à temps plein, plus perlée pour l'accompagner dans l'installation et le suivi des pôles régionaux de comptabilité. Il sera défini et mis en œuvre un plan de recrutement et de formation des personnels déjà en poste et nouvellement affectés. La formation des personnels sera assurée par des prestataires privés nationaux ou internationaux. Un suivi financier périodique des pôles sera assuré par le service des fonds d'origine extérieure de la DAF qui dispose d'une expérience importante dans l'usage des logiciels comptables.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régional du secteur de l'éducation

- Réalisation des études préalables pour définir la structure et les fonctions
- Définition d'un plan de recrutement
- Accompagnement de l'installation et suivi des pôles régionaux de comptabilité

A7T2 Assurer la production des rapports de suivi technique et financier du PISE

Le MEALN définira une procédure et des règles de reddition du rapport de suivi technique et financier du PISE. Ce rapport devra englober l'ensemble des dépenses du secteur de l'éducation imputées au budget national et aux budgets des collectivités. Un échéancier sera fixé et communiqué au lancement du programme à tous les services centraux et déconcentrés. Les règles préciseront le

régime de reporting touchant aux crédits inscrits dans les SD, SC, aux délégations de crédit, aux crédits transférées à des organismes tiers à l'instar des CT et des établissements publics. La responsabilité des services techniques sera engagée et des sanctions administratives seront envisagées et appliquées lorsque des retards surviendront. Pour le reporting technique, les services devront rendre compte des opérations dans des sections narratives mettant en avant la qualité du travail réalisé et les résultats obtenus. Des supports et formats de collecte des données seront stabilisés au lancement du programme. Le démarrage de l'élaboration du RSTF fera l'objet d'une rencontre annuelle de lancement avec les DAE qui réuniront ensuite les DCAP et les élus des CT.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

Assurer la production des rapports de suivi technique et financier

- Définition d'une procédure et des règles de reddition du RSTF
- Définition et communication des supports et des formats de collecte des données
- Rencontres de lancement de l'élaboration du RSTF

RESULTAT N°4 : UN CADRE ET DES MECANISMES SONT DEFINIS POUR ASSURER LA GESTION DES ENSEIGNANTS

La loi du 10 août 2009 « déterminant les conditions d'intégration de contractuels de l'administration dans les fonctions publiques d'Etat et des collectivités territoriales » ouvre le chantier de l'intégration des enseignants contractuels des collectivités territoriales dans la fonction publique. L'interprétation généralement donnée de la loi - qui ne le précise pas - privilégie leur intégration dans la fonction publique des collectivités territoriales. C'est cette interprétation que nous retenons car, en dépit de l'opposition manifestée par les syndicats, c'est la solution qui conforte la décentralisation et le transfert de compétences éducatives aux collectivités territoriales, en même temps qu'elle peut sécuriser et consolider les personnels. Les contours statutaires de la fonction publique des collectivités territoriales et des modalités de gestion administrative des personnels de l'éducation doivent donc être conçus en collaboration avec le MATCL, déclinées en fonctions d'appui aux collectivités locales, et en systèmes de gestion assumés par ces collectivités elles-mêmes.

En outre, les travaux entrepris pour élaborer le cadre statutaire de la filière éducation devront être conduits par le MEALN en concertation avec la DNFP pour deux raisons. Le vaste chantier en cours de développement de la fonction GRH au sein de l'administration publique s'attelle à la rénovation de la gestion des personnels de l'administration publique. Les problèmes à traiter sont proches de ceux que doit résoudre la filière « éducation » de la Fonction publique des collectivités territoriales (référentiels métier, fiches de poste, mobilité, plan de carrière). Si des écarts étaient introduits qui désavantagent une fonction publique par rapport à l'autre, les tensions sociales s'en trouveraient exacerbées, et les forces revendicatives se développeraient. D'autre part, afin de faciliter les mises à disposition d'une fonction publique vers l'autre (de la fonction publique d'Etat vers la fonction publique territoriale, ou de la fonction publique territoriale vers la fonction publique d'Etat), les statuts ne devront pas être trop éloignés l'un de l'autre. Actuellement la fonction publique d'Etat apparaît comme la référence par excellence en terme de statut, offrant sécurité de l'emploi, du salaire et certaines garanties. Le pari engagé par la création de la Fonction publique territoriale – et l'intégration des enseignants contractuels servira de test collectif -, est d'offrir un statut d'agent public, au même titre que la fonction publique d'Etat, mais dont les caractéristiques sont (i) l'exercice au sein des collectivités territoriales, (ii) la reconnaissance des spécificités de métier. Ces deux principes fondent la stratégie que nous proposons. La gestion des enseignants relève donc d'une **gestion des emplois** et non exclusivement d'une **gestion de carrière**, ce qui la différencie de la gestion de l'administration publique.

Stratégie d'intervention

Ce résultat vise à poser les bases d'une gestion rigoureuse et efficiente des personnels du secteur de l'éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales. Une intégration des personnels satisfaisante pour les intéressés eux-mêmes apaisera les inquiétudes présentes et permettra de solliciter la motivation des personnels pour l'amélioration des performances de l'éducation. La fonction publique des collectivités territoriale offrira ainsi aux collectivités, avec la filière « éducation », et les structures gestionnaires qui en accompagneront la création, la lisibilité et l'appui technique nécessaires pour faciliter la gestion locale des enseignants. La nécessaire concertation des deux ministères impliqués (MEALN et MATCL) garantira la clarification respective des attributions et des procédures, en même temps que seront recherchées des solutions innovantes permettant de résoudre les problèmes liés à la consolidation des postes par établissement et à la mobilité des enseignants.

Pour atteindre ce résultat, deux activités sont préconisées dans le cadre du PISE III :

A8 : Organiser la gestion des enseignants fonctionnaires territoriaux

A9 : Mettre en place une gestion des ressources enseignants par postes budgétaires

A8. ORGANISER LA GESTION DES ENSEIGNANTS FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX

Cette activité vise à offrir d'une part le cadre de gestion global permettant d'accueillir les enseignants, et à terme l'ensemble des personnels de l'éducation (communautaire, non-formel, pré-scolaire) au sein de la fonction publique des collectivités territoriales. L'activité vise à la fois à inscrire les

enseignants dans le cadre général du statut des fonctionnaires des collectivités territoriales, tout en préservant les particularités des métiers de l'éducation. L'apport de PISE III permettra de concevoir un cadre statutaire à la fois structurant, et susceptible d'évoluer pour permettre l'intégration ultérieure d'autres professionnels de l'éducation. L'activité doit répondre aux interrogations légitimes des futurs enseignants fonctionnaires de la Fonction publique des collectivités territoriales sur leur statut et les garanties dont ils bénéficieront. Elle doit également concevoir avec et pour les collectivités territoriales les appuis techniques qui leur permettront d'assumer la gestion de ces personnels.

La gestion des enseignants se heurte aujourd'hui au problème posé par leur mobilité. En effet les enseignants contractuels, attachés à la collectivité dans laquelle ils ont été recrutés, ne peuvent que très difficilement muter pour d'autres collectivités, à l'exclusion de quelques permutations opérées de façon ponctuelle. Cette question constitue le nœud de rapports tendus entre le ministère gestionnaire et les syndicats d'enseignants, mais aussi entre les CT et les SD. L'intégration des enseignants dans la fonction publique territoriale est l'occasion de résoudre de façon négociée cette question, (« l'enseignant est fonctionnaire **des** CT et non **d'une** CT ») tout en améliorant de façon durable les modes de gestion des emplois et des personnels. La création de postes d'enseignants (supports budgétaires attribués à chaque établissement scolaire), indépendants des personnels qui les occupent, permet en effet d'effectuer les mutations sans modifier les moyens attribués à l'établissement. Le poste permet en outre d'optimiser les moyens en ressources humaines en fonction des objectifs. La gestion des moyens et la gestion des personnels sont ainsi dissociées. Les différents volets de cette activité nécessitent un travail conjoint entre le MEALN, le MATCL, le HCCT et les représentants des collectivités territoriales, ainsi qu'avec la DNFPF.

A8T1. Appuyer la définition d'une filière éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales

Du fait que la gestion actuelle des fonctionnaires des collectivités territoriales s'opère dans le cadre de filières - trois filières existent déjà : la filière administrative, la filière financière et comptable, la filière technique -, nous préconisons la création d'une 4^{ème} filière : la filière « éducation ». La filière détermine les conditions particulières d'accès à l'emploi et précise les référentiels métier, la rémunération attachée à la catégorie (A, B1, B2, C) et au grade, ainsi que le régime indemnitaire lié aux sujétions particulières (primes). A l'intérieur de la filière, les particularités des métiers et des fonctions seront répertoriées dans des « cadres d'emplois » correspondant aux différents types d'emplois de la filière. La filière s'inscrit à l'intérieur du statut de la fonction publique des collectivités territoriales. L'existence des cadres d'emploi permettra de poser les bases d'une éventuelle intégration ultérieure des enseignants communautaires, des animateurs du non formel et des éducateurs du préscolaire, qui relèvent des communautés subventionnées, et ne peuvent à ce titre obéir dès à présent au régime d'intégration des enseignants contractuels.

La conception et l'installation de la filière « éducation » supposent un travail conjoint des deux ministères concernés, le MEALN et le MATCL : le MEALN pour la transmission des caractéristiques et contraintes de gestion liées à la spécificité du métier d'enseignant ; le MATCL pour la mise en cohérence avec les caractéristiques et modalités d'administration des fonctionnaires des CT. La filière « éducation » devra traiter les domaines de gestion des personnels suivants : (i) administration du personnel, (ii) emplois et compétences, (iii) évaluation et développement de carrière, (iv) recrutement et formation. Seront associés également les représentants du HCCT, et des collectivités territoriales.

La DNFPF suivra les travaux et y participera de manière que le statut retenu pour la filière éducation permette ultérieurement des mises à disposition croisées Etat/Fonction publique des collectivités territoriales.

N.B. L'intégration des enseignants contractuels dans la fonction publique territoriale suppose, outre un échéancier raisonné, une réorganisation et un renforcement des directions et services de l'administration territoriale. S'agissant de la réorganisation des services centraux du MATCL, le projet de transformation de la DNCT e Direction générale doit être mené à terme. Cette évolution du MATCL doit être conduite conjointement à la création de la filière éducation.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :Création de la « filière éducation » des collectivités territoriales

- Etude des différents aspects de la filière éducation malienne, de ses cadres d'emplois, et de son intégration à la fonction publique des collectivités territoriales (recrutement, administration du personnel, emplois et compétences, évaluation et développement de carrière,)
- Ateliers de réflexion associant le MEALN, le MATCL, le HCCT, les collectivités territoriales pour arrêter un projet de filière éducation en accord avec le statut de la fonction publique des collectivités territoriales
- Appui technique à la mise en cohérence du projet « filière de l'éducation » avec les orientations GRH de la DNFP, et atelier de validation partenariale
- Négociations sur le projet de « filière éducation » avec les représentants des enseignants
- Arbitrage des autorités de l'Etat, et échéancier de mise en œuvre
- Rédaction finale des textes des décrets et des textes réglementaires
- Adoption des décrets et textes réglementaires

Programme d'intégration pluri-annuelle des enseignants contractuels

- Etude de faisabilité de l'intégration pluri-annuelle des enseignants contractuels : procédures conformes à la loi du 10 août 2009 et aux règlements de la fonction publique des collectivités territoriales, disponibilités des examinateurs, capacités des services gestionnaires.
- Programmation d'un échéancier d'intégration
- Appui technique des services du MEALN, du MATCL et des collectivités à l'intégration de la première vague de contractuels.

A8T2 : Mettre en place des cellules de gestion des enseignants au niveau des gouvernorats

La filière éducation installe un cadre de gestion des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales, il convient d'offrir en outre aux collectivités territoriales, et particulièrement aux petites communes rurales dont les services sont peu étoffés en GRH, un service déconcentré chargé de leur fournir l'appui technique qui facilitera leur gestion administrative. Il est ainsi préconisé la création de cellules de gestion déconcentrées de la DNCT, positionnées au niveau des gouvernorats et ayant pour mission d'appuyer les collectivités territoriales dans leur gestion des personnels fonctionnaires territoriaux, dont les enseignants. Elles disposeront des éléments d'information et des compétences techniques dans les différents domaines ((i) de l'administration du personnel, (ii) de la gestion des emplois et compétences, (iii) de l'évaluation et du développement de carrière, (iv) du recrutement et de la formation. Elles seront en relation avec les BRH (bureaux de ressources humaines), créés dans le cadre de la réforme de la GRH de l'administration publique pour la gestion des enseignants fonctionnaires d'Etat mis à disposition des collectivités territoriales.

N.B. Mises en œuvre à l'occasion de l'intégration des enseignants contractuels dans la fonction publique des collectivités territoriales, les cellules de gestion ont vocation à exercer leurs compétences d'appui aux collectivités territoriales pour tous les personnels et toutes les filières existantes ou à créer.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude de définition des cellules de gestion
- Atelier de validation partenariale MATCL (DNCT), MEALN (SC et SD), HCC, représentants de collectivités
- Rédaction partenariale des profils de postes
- Rédaction des décrets et cadres organiques
- Diffusion de l'information aux CT par le MATCL
- Accompagnement à l'installation des cellules de gestion : équipement en locaux et matériel
- Rédaction de manuels de procédures à destination des CT.

A8T3 : Préparer une évolution du statut des enseignants des écoles communautaires, du non formel, du préscolaire

La création et l'installation de la filière éducation permet de poser les cadres d'une intégration progressive des enseignants relevant des communautés dans les collectivités territoriales. Simultanément une réflexion sera conduite sur les conditions et les modalités de cette intégration. Plusieurs aspects sont à prendre en compte : (i) le type de statut , (ii) la définition du niveau de compétences requis susceptible de donner accès aux procédures d'intégration, (iii) la faisabilité de l'intégration pour les collectivités territoriales, (iv) les procédures d'intégration, leurs modalités et échéancier.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude portant sur le service éducatif rendu par les enseignants communautaires et le potentiel d'accès de ces enseignants à un statut territorial
- Etude portant sur le niveau de compétences des enseignants des communautés, leur capacité de progression, les dispositifs de remise à niveau pertinents
- Etude portant sur les procédures et stratégies d'intégration par les CT : conditions, modalités, échéancier

A9 : METTRE EN PLACE UNE GESTION DES RESSOURCES DES ENSEIGNANTS PAR POSTES BUDGETAIRES

La bonne gestion des ressources attribuées à un établissement impose à la fois souplesse et rigueur. D'une part le chef d'établissement et le gestionnaire (la CT) doivent savoir de combien de moyens d'enseignement ils disposent pour les organiser de façon optimale. D'autre part, ces moyens peuvent être pourvus de différentes façons. La mise en place de ce système nécessite deux sous-actions :

A9T1 : Implanter la notion de poste

Il s'agira de donner une existence administrative ou réglementaire à la notion de « Poste » On peut, ainsi retenir les définitions suivantes :

- EMPLOI (ou SUPPORT) BUDGETAIRE : Créé, ou supprimé, par le vote du budget par le Parlement. Le détail des emplois budgétaires figure dans les documents budgétaires (avec les détails : nombre par catégorie, corps, grade. Les montants budgétaires sont calculés sur les indices moyens de chaque grade)
- POSTE BUDGETAIRE : Créé, ou supprimé, par la décision de l'administration d'affecter, ou de retirer, à une unité administrative le moyen correspondant. Un poste est donc un emploi budgétaire implanté dans un établissement.

Le MACTL, pour la fonction publique des collectivités territoriales, en liaison avec le MEALN, examinera tous les textes existants relatifs à la gestion des personnels et les modifiera en conséquence.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude d'implantation de la notion de poste et de ses fonctionnalités au sein de la fonction publique des collectivités territoriales (filière « éducation »)
- Appui au fonctionnement d'un groupe de travail analysant toutes les incidences de l'adoption du concept de poste dans la gestion décentralisée des enseignants.
- Mission de représentants de ce groupe de travail dans un pays étranger pratiquant la gestion des postes
- Rédaction des textes législatifs et réglementaires

A9T2 : Créer les fonctions différenciées « gestion des postes » et « gestion des personnels.

Au niveau collectif, le poste permet de dissocier deux gestions :

- la gestion des postes qui doit optimiser la répartition des moyens en fonction des objectifs. Cette gestion optimale imposera de retirer des postes à certaines collectivités et d'en attribuer à d'autres, en fonction des besoins et des moyens.
- La gestion des personnels qui permet d'affecter la personne la mieux adaptée au poste. La responsabilité des gestionnaires de personnels est, alors, de pourvoir tous les postes avant le jour de la rentrée.

Les mutations pourront ainsi être effectuées sans modifier les moyens attribués à un établissement. Si le poste est vacant, l'établissement conserve le « droit » à disposer d'une personne pour occuper ce poste. Le poste sera alors pourvu soit par mutation soit par affectation d'une personne nouvelle.

Le MATCL assurera la formation des gestionnaires en charge de la gestion des postes ainsi que celle des gestionnaires en charge de la gestion des personnels. Il rédigera un guide de la gestion des postes et des personnels

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Définir les compétences liées aux fonctions « gestion de poste » et « gestion des personnels »
- Définir les services chargés d'assurer ces fonctions dans les cellules de gestion et les collectivités territoriales
- Conception et réalisation d'une application informatique de gestion des postes et des personnels pour les cellules de gestion et les CT.
- Appui à la rédaction d'un manuel de procédures destiné aux CT et aux cellules de gestion pour la gestion des postes et personnels, à sa production et à sa diffusion
- Formation des personnels des CT et des cellules de gestion

RESULTAT N°5 : LES RESSOURCES HUMAINES DES SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES SONT PLUS COMPETENTES, EN ADEQUATION AVEC LEURS MISSIONS REQUALIFIEES

Les missions des SD et SC doivent être revues pour que ces services mènent à bien les politiques de déconcentration et de décentralisation de l'éducation. Il apparaît en effet que déconcentration et décentralisation inachevées génèrent des dysfonctionnements que le PISE III doit permettre de résorber. Comme les collectivités, les SC et SD sont au milieu du gué. La redéfinition de leurs missions devra s'accompagner d'une révision des modes d'organisation et de fonctionnement. La clé de la réussite demeure cependant la professionnalisation de la gestion des ressources humaines. S'il existe à ce jour une gestion administrative des personnels pilotée par la DAF, il n'existe pas de véritable gestion des ressources humaines. La prochaine création d'une DRH, au niveau central, et de Bureaux RH, au gouvernorat, amorce l'instauration de cette GRH. La création des structures doit s'accompagner de la mise en œuvre de méthodes et d'outils permettant d'entrer dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, garante de la conduite à bonne fin des politiques de déconcentration-décentralisation. Les apports du PISE III viseront à accompagner et faciliter cette révolution des mentalités et des pratiques.

Stratégie d'intervention

Cette activité vise la refondation professionnelle et organisationnelle des services centraux et déconcentrés afin que les choix politiques de déconcentration-décentralisation soient l'occasion d'une remise à plat des pratiques. Trois angles d'approche sont proposés, indissociables les uns des autres sous peine d'inefficacité. L'évolution attendue s'attache d'une part à l'aspect institutionnel de la révision des services, fondée non plus sur la sectorisation des attributions, mais sur un pilotage par les missions et les objectifs. Elle concerne d'autre part une gestion de la ressource humaine non plus exclusivement définie par le statut des personnels, mais intégrant l'approche par compétences et l'adéquation à des profils de postes. Enfin, elle propose les méthodes et outils d'un management des agents et des services par les missions et les compétences.

Trois axes d'intervention sont prévus dans le cadre du PISE III

A10 : Requalifier les missions, les activités et l'organisation des SC et SD

A11 : Mettre en place une gestion des postes centrée sur les missions et les compétences

A12 : Manager la ressource humaine par les missions et les compétences

A10. REQUALIFIER LES MISSIONS, LES ACTIVITES ET L'ORGANISATION DES SC ET SD

Les constats (enquêtes de terrain, lecture de différents documents), dont les observations convergent notamment dans le rapport d'audit organisationnel du PDI, conduisent à préconiser une révision des missions, activités et procédures des SC et SD. Il apparaît en effet que (i) la déconcentration des activités du niveau central à l'AE, et de l'AE au CAP doit être poursuivie, l'état intermédiaire actuel de déconcentration de certaines activités générant des dysfonctionnements, (ii) la décentralisation et les transferts de compétences éducatives aux collectivités supposent de mieux positionner et renforcer les SD dans leurs missions et activités de conseil aux collectivités, (iii) les AE devront intensifier leur intervention en matière de contrôle et d'appui pédagogique des établissements secondaires et de leurs enseignants, (iv) les CAP ne paraissent pas, pour diverses raisons, en mesure d'assumer aujourd'hui l'ensemble de leurs missions. La poursuite de la déconcentration devra s'accompagner d'une clarification des rapports hiérarchiques et fonctionnels existant entre les différents niveaux. Les décrets portant création des AE et des CAP méritent d'être relus, comme les cadres organiques.

Cette activité vise donc à clarifier et structurer de manière plus opérationnelle les services dans une logique accentuée de déconcentration-décentralisation. Elle sera conduite dans le PISE III suivant trois activités spécifiques :

A10T1. Requalifier les services centraux

Certaines fonctions encore assurées par les services centraux doivent être déconcentrées : (i) à l'AE, les fonctions d'inspection du secondaire (avec maintien du corps de l'inspection) (ii) ainsi que la nomination et la notation des chefs d'établissements du secondaire, (iii) à l'AE et au CAP les examens (choix des sujets, correction, validation) et l'orientation des élèves (sous réserve de nécessaires ajustements inter-académiques)... Certaines fonctions enfin doivent être décentralisées et relever de l'appui technique aux collectivités, telles la gestion et le paiement des salaires enseignants – déjà actés – et progressivement la nomination et la notation administrative des chefs d'établissement. Les services centraux doivent enfin être réorganisés selon la spécification nouvelle de leurs missions et activités, ce qui impliquera le redéploiement de leurs personnels vers les AE et les CAP, voire vers les services du MATCL pour les fonctions administratives et techniques de gestion des personnels.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Expertise de synthèse de toutes les études préconisant la requalification des services centraux et la révision des cadres organiques (2005 à 2009), afin d'arrêter leur réorganisation et de définir une stratégie de mise en œuvre.
- Relecture des décrets portant création des services et des textes réglementaires relatifs à leurs missions et à leurs fonctionnements, en précisant notamment les rapports hiérarchiques et fonctionnels entre les services centraux et l'AE ; relecture des cadres organiques.
- Planification de la réorganisation
- Accompagnement stratégique au changement organisationnel des différents services centraux

A10T2. Requalifier les AE

Les AE continuent d'assurer certaines fonctions qui doivent être déconcentrées aux CAP telles (i) les procédures d'examen (DEF : choix des sujets, corrections, validation), (ii) certaines formations concernant les enseignants du fondamental 1 et 2. D'autres missions des AE doivent en revanche être renforcées et/ou développées : (i) le suivi pédagogique et didactique des enseignants du secondaire et des IFM, (ii) le contrôle de l'enseignement et du respect des normes nationales par un corps d'inspection déconcentré, (iii) l'appui conseil aux établissements du secondaire, (iii) l'appui technique renforcé à l'Assemblée régionale notamment pour la carte scolaire, le suivi des établissements, etc....(iv) le contrôle *a posteriori* de la part réservée des PACAP.

Enfin des fonctions restent à décentraliser, telles (i) la gestion des enseignants du secondaire, (ii) la notation administrative des enseignants du secondaire (déjà formalisée, cette fonction doit être pleinement assurée par l'Assemblée régionale en collaboration avec l'AE), (iii) le recrutement des enseignants (déjà acté – en collaboration avec l'AE) et des chefs d'établissement (lorsque ceux-ci seront recrutés sur concours, cf. ci-après), (iv) les relations sociales (relations avec les syndicats d'enseignants et les APE) .

Les AE doivent, du fait de ces mutations, être réorganisées. Il convient notamment de renforcer la division enseignement secondaire et supérieur en personnel d'appui pédagogique, et de conseil aux établissements secondaires et à l'Assemblée régionale, en corps d'inspection déconcentré.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude actualisant l'audit du PDI (2007) sur les missions des AE, l'organisation pertinente et précisant les relations fonctionnelles et hiérarchiques avec le CAP
- Relecture des décrets portant création des AE et des cadres organiques.
- Accompagnement à l'appropriation de l'évolution des missions et de la réorganisation fonctionnelle

A10T3. Redimensionner et requalifier les CAP

La forte croissance du fondamental (augmentation du nombre d'élèves et d'enseignants), comme la non création du nombre de CAP initialement prévus (70 créés sur 120 prévus), perpétue voire amplifie le déficit de suivi pédagogique des enseignants. Le nombre de CAP devra être augmenté en fonction d'un ratio CP/nombre d'enseignants suivis, pondéré par les caractéristiques géographiques (extension du territoire du CAP, difficultés de communication) et culturelles (zones déshéritées, déficit de scolarisation). Les modes d'organisation des CAP et les qualifications des personnels devront être revues, ainsi éventuellement que leur nombre (en fonction des ratios sus-indiqués). Les nécessités de révision procèdent (i) de la déconcentration accrue des AE vers les CAP (cf. ci-dessus), (ii) du nécessaire renforcement des missions traditionnelles d'appui et de conseil pédagogique, ainsi que d'inspection des enseignants, afin de pallier le faible niveau de compétences des enseignants nouvellement recrutés, (iii) de la prochaine procédure d'intégration par tests des enseignants contractuels, (iv) du renforcement des fonctions d'appui technique aux collectivités territoriales en période transitoire de transfert des compétences éducatives à ces collectivités.

La bonne exécution des différentes missions dévolues aux CAP, comme l'augmentation nécessaire de leurs effectifs, justifient la mise en place d'un mode d'organisation en divisions, tel que préconisé notamment par l'audit organisationnel du CDI. Le nombre et le type de divisions doivent couvrir les différentes missions des CAP. Nous préconisons : (i) une division de l'enseignement fondamental 1, du non formel et du préscolaire constituées de CP généralistes, et chargée également de l'appui aux communes, (ii) une division de l'enseignement fondamental 2 (CP spécialistes), chargée également de l'appui aux cercles, (iii) une division administrative (statistiques et carte scolaire), examen et concours, composée d'administratifs et de techniciens gestionnaires. Une étude devra examiner la pertinence de cette proposition et la faire évoluer en fonction de ses constats et analyses.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude actualisant l'audit du PDI (2007) sur les missions des CAP, l'organisation pertinente et révisant le nombre de CAP
- Relecture des décrets portant création des CAP et des cadres organiques.
- Accompagnement à l'appropriation de l'évolution des missions et de la réorganisation fonctionnelle

A11. METTRE EN PLACE UNE DEFINITION DES POSTES CENTREE SUR LES MISSIONS ET LES COMPETENCES

La bonne exécution des missions des services centraux et déconcentrés, procédant de la politique de déconcentration, ainsi que les missions d'appui à la décentralisation supposent que se développe une gestion des ressources humaines par les missions et les compétences. Trois modalités de sélection des ressources humaines coexistent aujourd'hui, non exclusives l'une de l'autre : (i) l'affectation sur poste par clientélisme, (ii) l'affectation par diplôme et appartenance à un corps et une catégorie conformes au cadre organique du service, (iii) l'affectation sur compétences et/ou expérience. Les habitudes sociales ainsi qu'une certaine culture d'organisation administrative ont largement promu la première modalité. La création des cadres organiques a facilité l'implantation de la deuxième modalité qui référence la fonction occupée sur le niveau de diplôme, le corps et la catégorie. Ces deux stratégies de recrutement au sein des SC et SD ne garantissent pas la pertinence et la compétence de la ressource humaine affectée sur un poste. L'amélioration de la qualité du service public d'éducation et des performances des SC et SD dans le cadre de la politique de déconcentration-décentralisation suppose la construction et la mise en œuvre de méthodes et d'outils assurant une meilleure gestion des emplois et des compétences. La définition de profils de postes, la création de fiches de fonction et de référentiels métier s'impose. Serpent de mer de plusieurs audits et études (audit 2005 de fonction RH au sein de l'administration publique, audit organisationnel du CDI, etc.), la

gestion des emplois par les missions et les compétences doit enfin être mise en œuvre. Certains services et certains responsables ont de leur propre chef déjà élaboré et mis en œuvre des outils et des procédures de ce type : il existe donc ici ou là des précédents et un terreau favorable. Les résistances à ce changement significatif peuvent s'évanouir si trois conditions sont réunies : (i) une volonté politique forte, (ii) manifestée notamment par la relecture des cadres organiques intégrant les nouveaux outils de GRH, (iii) un accompagnement pragmatique de type formation-action associant les personnels à la construction et l'utilisation des outils.

Les recrutements des personnels des AE et des CAP s'effectuent généralement à partir du vivier des enseignants. Outre le fait qu'ils dégarnissent ainsi les établissements en enseignants expérimentés, la totalité des postes à pourvoir ne correspond pas aux qualifications des enseignants. L'élaboration de référentiels métier devrait permettre de procéder aux recrutements à partir d'autres corps, en privilégiant l'adéquation compétences - poste.

La totalité des affectations s'effectue aujourd'hui par nomination hiérarchique, ce qui ouvre la voie à des choix discrétionnaires qui ne sont pas toujours conduits dans le souci exclusif de choisir « la bonne personne pour le bon poste ». La création de concours de recrutement constitue également un moyen de promouvoir l'égalité de l'accès aux fonctions et sélection par les aptitudes.

A11T1. Généraliser la définition des profils de poste des SC et SD pour mieux assurer les missions requies des services

Afin de garantir la mise en place d'une politique plus performante de gestion des ressources humaines en tenant compte des résistances constatées, il convient de procéder par étape pour l'élaboration des profils de poste. Seront ainsi identifiés dans un premier temps des postes « stratégiques », tant dans les SC que dans les SD. Les postes d'adjoints de chef de service ou de chefs de division sont ainsi privilégiés : moins sensibles aux affectations « politiques » et/ou clientélistes que les postes de directeurs, ils peuvent être investis de véritables fonctions managériales de service, sous l'autorité du chef de service, le management étant entendu ici, non comme une fonction hiérarchique, mais comme une fonction technique d'organisation et de pilotage d'équipe sur objectifs de résultats. Dans un deuxième temps, sous la conduite de ces personnels qui maîtriseront la conception de ces outils pour en avoir prioritairement bénéficié, les autres agents seront associés à l'élaboration des leurs.

Une révision des cadres organiques⁴ sera effectuée à terme, lorsque la totalité des profils de poste correspondant aux besoins des services auront été élaborés. Outre le nombre de personnels, les corps et catégories d'appartenance, les cadres organiques relus préciseront les missions et le profil de compétence de chaque poste répertorié.

La généralisation des profils de postes devra s'accompagner, dans le cadre d'une réflexion nationale, de la création de filières promotionnelles et permettre l'accès à des plans de carrière. La possibilité d'accéder à des postes sur la base de compétences acquises, dans le cadre d'un projet de carrière apportera aux agents une motivation d'ordre personnel qui ne peut que profiter à l'amélioration des performances des services.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Définition et validation d'un format type de fiche de poste applicable à tous les emplois de l'Etat et de la Fonction publique des collectivités territoriales
- Appui technique pour l'élaboration participative des premières fiches de postes stratégiques (directeurs adjoints des services centraux, directeurs adjoints des AE et des CAP, chefs de division)
- Accompagnement à l'utilisation de ces fiches de postes dans les services (recrutement et management par les compétences)
- Généralisation de l'élaboration participative de toutes les fiches de poste dans les services, et stabilisation nationale des fiches.

⁴ La relecture des cadres organiques des SC et SD procède à la fois des activités A10 et A11.

A11T2. Réguler les recrutements dans les corps d'origine par les référentiels métiers

Les cadres organiques affectent quasi exclusivement, dans les services centraux et déconcentrés, des personnels issus des différents corps d'enseignement. La pertinence de cette règle doit être examinée. Cette pratique contribue d'une part à ponctionner dans les établissements les enseignants les plus expérimentés (la moyenne d'âge observée chez les personnels des SC et SD le confirme). D'autre part, l'expérience dans le métier d'enseignant ne garantit en rien la compétence à la fonction de directeur, de chef de division ou de secteur, comme à l'exercice de postes administratifs ou techniques. L'automatisme du recrutement dans le vivier enseignant doit être corrigé par une analyse des postes à pourvoir dans les services, et par l'élaboration de référentiels métier qui mettront en évidence les missions et activités des postes et les compétences requises. L'élaboration des référentiels métier permettra de recruter dans d'autres corps que le corps enseignant. Toutefois, l'expérience prouve que les services qui faisaient déjà appel à des administratifs ou techniciens spécialistes (statisticiens notamment), ont souvent, en l'absence de candidat de ce profil, recruté... des enseignants. Ce constat met en évidence la pénurie de postes spécialisés en management, gestion, administration, statistiques... La référence d'appartenance systématique au corps enseignant doit progressivement s'effacer au profit de la référence de métier. En revanche les postes à forte connotation éducative, notamment de CP relèveront toujours du corps des enseignants (avec la création potentielle d'un cadre d'emploi de CP au sein de la filière « éducation » de la fonction publique des collectivités territoriales).

Nous préconisons la création d'un corps d'administrateurs polyvalents (éventuellement transversal aux deux fonctions publiques) permettant de diversifier les recrutements et d'échapper au tropisme du corps enseignant pour les postes administratifs et techniques. Des passerelles et modalités de formation ou validation de compétences peuvent être mises en place pour permettre à des enseignants (voire d'autres fonctionnaires ou contractuels) qui le souhaiteraient de migrer vers ces emplois. La conception de ce corps de personnels administratifs et techniques implique un travail partenarial de la DNFPP et de la DNCT.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude portant sur la définition des référentiels des métiers des SC et SD.
- Relecture des cadres organiques en ne conservant les enseignants que sur les postes à fort potentiel éducatif.
- Etude de conception d'un corps transversal de personnels administratifs et techniques commun à l'administration publique et à la fonction publique des collectivités territoriales : modalités d'accès instaurant des passerelles, modalités de formation, modalités de carrière...
- Accompagnement à l'intégration dans les SC et SD de personnels administratifs et techniques non-enseignants.

A11T3. Encadrer la qualité des recrutements par l'instauration de concours

La normalisation des recrutements selon une logique de métier, de missions et de compétences doit être fondée sur un accès aux postes par concours. Cette procédure, déjà expérimentée pour les directeurs des CAP, a été rapidement abandonnée du fait, semble-t-il, que le concours, d'une part ne comportait pas les garanties de sélection des personnels les plus compétents pour le poste, d'autre part donnait accès *ipso facto* au poste de directeur. Le recours aux concours doit pourtant être systématisé car il est le seul moyen (i) de garantir l'égalité d'accès aux postes, (ii) de tester que le candidat possède le minimum requis d'aptitudes, de savoirs et de compétences pour exercer la fonction.

Cependant afin d'encadrer les effets pervers constatés, plusieurs conditions doivent être réunies : (i) les épreuves du concours permettent de tester les compétences professionnelles exigées par le poste, et non des savoirs académiques, (ii) les conditions de réalisation des épreuves sont sincères et

équitable, (iii) la réussite au concours ouvre le droit à postuler pour un poste, mais non l'automatisme de la nomination, (iv) le recrutement est effectué par l'autorité hiérarchique compétente qui sélectionne un lauréat pour son profil professionnel conformément à la fiche de poste qui spécifie les caractéristiques particulières du poste⁵, (v) la nomination définitive peut n'être effectuée qu'après une période d'essai et un temps de formation et d'adaptation au poste. Le concours doit donc être conçu comme un élément d'un ensemble de conditions qui toutes contribuent à garantir la qualité et la pertinence du recrutement. En outre, d'autres procédures encadrent le personnel au cours de sa carrière dans le poste (cf. ci-après). Afin de tenir compte des habitudes culturelles et d'implanter le concours comme un passage obligé de la qualification pour l'accès aux différents postes, les premiers concours porteront sur les postes techniques et administratifs (gestionnaires, statisticiens, responsable informatique et bureautique,...) et sur des postes stratégiques (adjoint au chef de service – pour la maîtrise technique du management du service -, chef de division, CP...). Ils seront progressivement étendus à tous les postes qui le justifieront.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude analysant les postes techniques et stratégiques susceptibles de faire l'objet de concours, préconisant des types d'épreuves adaptées, des modalités de correction et de validation, assurant la convergence avec les profils de poste type.
- Rédaction et publication des textes réglementaires
- Accompagnement à la mise en place des concours : publication des épreuves, organisation des épreuves, jurys.
- Formation et accompagnement des responsables aux bonnes pratiques de recrutement

A12. MANAGER LA RESSOURCE HUMAINE PAR LES MISSIONS ET LES COMPETENCES

La définition des profils de poste, l'élaboration des référentiels de métier et l'existence de concours sélectionnant sur les aptitudes donnent aux managers des services (eux-mêmes à terme issus des concours) les moyens de disposer de personnels compétents, aptes à occuper les postes identifiés, conformément aux missions requalifiées des services. Quatre activités managériales sont développées de manière indissociable pour assurer l'efficacité et la performance des services : (i) le recrutement sur profil de poste, étayé par le concours (Cf. ci-dessus), (ii) l'élaboration d'un projet de service visant les résultats à atteindre et leur planification pluriannuelle, (iii) l'évaluation annuelle des performances et compétences des personnels et la fixation d'objectifs de résultats s'inscrivant dans le projet du service, (iv) le plan de formation annuel et pluriannuel des agents du service.

Rappelons que le responsable chargé de la mise en œuvre technique des procédures correspondant à ces différentes activités est le chef de service adjoint, *sous couvert de la responsabilité hiérarchique du chef de service*. Le profil de poste du chef de service adjoint doit préciser ses attributions, afin qu'il devienne la cheville ouvrière de la performance de son service. Trois activités planifient l'apprentissage et la mise en œuvre de ces savoir-faire managériaux :

- A12T1. Manager les services par les objectifs : le projet de service
- A12T2. Evaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation
- A12T3. Consolider la ressource humaine par le plan de formation du service

⁵ Le même poste peut ne pas requérir tout à fait le même profil professionnel selon qu'il se trouve par exemple à Bamako ou à Kidal, dans un service expérimenté ou dans un service nouvellement créé...

A12T1. Manager les services par les objectifs : le projet de service

Nos constats des fonctionnements des AE et des CAP mettent en évidence un mode de gestion des activités qui procède plutôt du « coup par coup » :

- en exécution des activités correspondant aux orientations et prescriptions nationales (notamment inscrites dans les PACA et PACAP),
- en réponse aux problématiques locales (recrutements des CT, constructions d'écoles...),
- en gestion des opérations usuelles de l'année scolaire (rentrée, examens, suivi pédagogique des enseignants et écoles...).

Du fait de ce mode de fonctionnement dans lequel domine la réactivité, plus que l'anticipation prévisionnelle, les personnels, très adaptés à la résolution des problèmes ou injonctions qui surviennent, sont en revanche peu organisés pour assumer collectivement des objectifs globaux de service : les cloisonnements des pratiques professionnelles dominant (entre divisions à l'AE, entre CP au CAP). Si des démarches collectives existent, elles procèdent des rapprochements conjoncturels provoqués par une situation donnée. La démarche managériale doit prioritairement fixer un cap collectif d'atteinte de résultats, qui imposera : (i) de définir les modalités organisationnelles du service les plus pertinentes, (ii) de fixer à chaque division et à chaque agent des objectifs individuels et collectifs annuels et éventuellement pluriannuels. C'est l'objet du projet de service que l'AE et le CAP devront élaborer, celui-ci intégrant les obligations de service (missions du service, orientations et prescriptions nationales), les contraintes existantes (réalités et contraintes des moyens et des ressources, du contexte local). La méthodologie du projet de service doit faire l'objet d'une formation-action et d'un appui à sa mise en œuvre. Le projet de service ne doit pas se superposer formellement à toutes les obligations et formalisations attendues des SD, comme une nouvelle charge ou une nouvelle procédure, mais il doit servir de cadre organisateur aux différentes activités du service et leur donner sens. Ce sont notamment les objectifs identifiés du projet de service qui faciliteront les choix d'actions du PACA ou du PACAP.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude présentant une méthodologie pragmatique de projet de service à partir de trois cas de figure : le projet de service annuel d'un service central, le projet de service annuel d'une AE, le projet de service annuel d'un CAP. Chaque projet de service s'appliquera à une situation expérimentale réelle et prendra en compte l'ensemble des contraintes, missions, et ressources des services considérés et de leur environnement professionnel.
- Atelier de réflexion et de production d'une méthodologie de projet de service simplifiée et pratique, adaptable à toutes les situations de service central ou déconcentré, à partir des éléments de l'étude.
- Rédaction d'un manuel de procédures
- Accompagnement des services à la construction pragmatique de leur projet de service.

A12T2. Evaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation

Les agents des SC et SD appartiennent aujourd'hui majoritairement à la Fonction publique d'Etat. Les recrutements d'enseignants par les collectivités territoriales conduiront progressivement des personnels appartenant à la « filière éducation » à occuper des postes au sein des AE et CAP. Les services AE et CAP demeurant des services déconcentrés de l'Etat, les agents de la fonction publique des collectivités territoriales devront être mis à disposition de l'Etat lors de leur affectation à l'AE et au CAP. Le système de notation actuellement en vigueur pour les agents de l'Etat, défini par l'article 88 du statut général de la fonction publique et le décret n°05-164/P-RM du 6 août 2005, concerne donc tous les agents des SD. Les enquêtes confirment l'analyse effectuée par « l'Audit de la fonction RH au sein de l'administration publique » de 2005 : (i) l'évaluation ne comportant aucun objectif de résultat, elle n'apprécie pas la performance professionnelle de l'agent, (ii) les fiches d'évaluation manquent

d'objectivité et de transparence (critères majoritairement subjectifs et généraux), (iii) le dispositif d'évaluation ne prévoit pas d'entretien annuel évaluateur-évalué, ce qui tend à déresponsabiliser notateur et noté, (iv) aucun objectif d'amélioration de ses performances et résultats n'est fixé à l'agent.

Telle que pratiquée actuellement, la notation est largement dissociée d'une procédure d'évaluation, elle-même peu performante. On constate en effet que (i) la majorité des agents sont notés dans la catégorie « bon », (ii) qui assure ainsi des promotions individuelles régulières (changement d'échelons et de classes), (iii) largement déconnectées de la qualité des prestations professionnelles des agents. Dans l'état actuel des choses, la notation n'est qu'un moyen d'assurer règlementairement la quasi automaticité des promotions des agents. Il apparaît nécessaire, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines axée sur les compétences et les performances de déterminer la notation à partir d'une évaluation pertinente et objective des résultats atteints par les personnels au cours d'une année, en concordance avec les objectifs fixés pour le service (Cf. projet de service ci-dessus), ainsi qu'avec la fiche de poste de l'agent. Une évaluation annuelle effectuée par le chef de service (le plus proche de l'agent), à partir d'une fiche d'évaluation comportant des critères objectifs, et doublée d'un entretien évaluateur-évalué permet un management de la ressource humaine des services par la qualité des performances. La définition de nouveaux objectifs pour l'année à venir établit une continuité dans la progression vers l'amélioration des pratiques. Le dispositif d'évaluation-notation est un outil fondamental du management des services. Son appropriation par les agents et sa mise en œuvre supposent études de conception des procédures, formation-action et accompagnement. Les résistances au changement devront être traitées par la négociation avec les syndicats et l'association étroite des personnels à la conception du dispositif.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Etude conjointe administration publique et fonction publique des collectivités territoriales proposant les principes d'un dispositif d'évaluation-notation des fonctionnaires commun à l'administration publique et à la fonction publique des collectivités territoriales : outils, méthodes, entretien annuel.
- Négociation avec les représentants des personnels
- Etude préconisant (conformément à l'étude précédente) des outils et méthodes d'évaluation-notation adaptés aux personnels des SD et SC.
- Rédaction du manuel de procédures
- Accompagnement à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation-notation.

A12T3. Consolider la ressource humaine par le plan de formation continue du service

Situé au cœur du management des ressources humaines des SC et SD, le dispositif d'évaluation-notation doit également concourir à la mise en place du plan de formation continue du service, à partir de l'identification des besoins et demandes des agents. En l'état actuel des choses, les formations continues des agents procèdent essentiellement des orientations nationales (c'est, à titre indicatif, le cas du PAMOFÉ)⁶. Ces formations sont inscrites dans les PACA et PACAP. Il paraît nécessaire de déconcentrer le processus de planification de la formation afin qu'il vienne étayer les besoins identifiés au sein même des différents services, déconcentrés notamment. A partir des besoins recueillis en entretien d'évaluation-notation et appréciés au regard de l'intérêt et des objectifs du service, chaque service établira son plan de formation continue annuel et triennal, qui prendra place en tant que tel, au côté des formations dans les PACA et PACAP. Intégrant les orientations nationales, le plan de formation continue ciblera ainsi également les actions de formation qui permettront de faire progresser les performances des agents (adaptation au poste, nouvelles compétences à acquérir) dans l'intérêt du service.

⁶ Projet d'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de la formation continue des enseignants de l'enseignement fondamental.

L'inexistence à ce jour de filières promotionnelles et de plans de carrière contribue à démotiver les agents. Si ce déficit est comblé dans le cadre des réformes promouvant la fonction GRH de l'administration publique, et dans le cadre de la filière « éducation » de la fonction publique des collectivités territoriales, les plans de formation continue des services feront pleinement sens auprès des personnels : en effet, les formations suivies devront faire l'objet de validations, inscrites au bénéfice des agents, qui disposeront ainsi d'un livret de compétences offrant la possibilité de postuler pour des postes et des promotions.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Appui à la rédaction d'un manuel de procédures pour l'élaboration du plan de formation d'un service
- Accompagnement des responsables à la mise en œuvre de la méthodologie d'élaboration du plan de formation d'un service : recueil des demandes en entretien d'évaluation-notation, identification et analyse des besoins, définition des thèmes de formation et des objectifs à atteindre, identification des ressources en formateurs susceptibles d'être sollicitées et des modalités de mise en œuvre, estimations des coûts, priorisation et planification des formations.
- Etude visant à définir les modalités de prise en compte des formations suivies par les personnels des SC et SD dans les plans de carrière.

RESULTAT N°6 : LES RELATIONS FONCTIONNELLES ENTRE LES ACTEURS LOCAUX SONT OPTIMISEES ET FORMALISEES AU SERVICE DES OBJECTIFS EDUCATIFS

Sur le territoire d'une collectivité, la réussite de la mission éducative est dépendante de fonctions assurées par plusieurs acteurs et de leur bonne articulation : CT, SD, CGS, parents d'élèves. Les relations entre ces acteurs se mettent progressivement en place, il existe aujourd'hui une reconnaissance effective et réciproque de chaque acteur. Des travaux en commun s'opèrent, avec les limites évoquées dans l'état des lieux, notamment pour le recrutement des enseignants, l'organisation des examens, la mise en place des CGS. Néanmoins des incompréhensions et de mauvaises interprétations des responsabilités persistent, des modes opératoires ne respectent pas pleinement les prérogatives de chacun. Le manque de ressources des CT et de clarification des responsabilités, l'absence de formalisation des relations et le flou du contenu et de l'exercice de l'appui conseil sont autant de freins à lever.

La levée de ces freins ne demande pas de bouleversement ou d'innovation mais tout simplement d'intervenir sur les modes de travail propres à chaque acteur et entre acteurs à partir des outils existants et de procéder à des ajustements. A cet effet, des expériences intéressantes sont en cours dans différents cercles (Dioïla, Bougouni...) et démontrent qu'un saut qualitatif peut être facilement atteint par l'organisation de ces rapports inter-acteurs, l'amélioration des modes opératoires et, point important, un accompagnement de proximité. Par ailleurs, l'influence de différents groupes sociaux peut s'avérer décisive sur le devenir de l'école : autorités traditionnelles, associations de femmes, organisations professionnelles ou de migrants... Ces acteurs sont à prendre en compte.

L'amélioration des rapports entre les acteurs locaux du système éducatif n'aura de sens que si le travail de ces acteurs converge autour d'un seul et même objectif : la qualité du service éducatif. Aujourd'hui il est difficile d'atteindre des résultats significatifs sur ce plan, chaque acteur intervenant de manière parcellaire et souvent cloisonnée, alors que l'interdépendance des facteurs exige une complémentarité et une cohérence de leurs actions. Si la faiblesse du secteur à transformer des ressources en résultats est en partie due à ces déficits dans les relations inter-acteurs, l'accélération des transferts au profit des CT fait de cette question un point encore plus crucial dans l'atteinte des résultats éducatifs au cours du PISE. Ce résultat 6 vise à répondre à cet enjeu.

Stratégie d'intervention

Ce résultat vise à (i) clarifier les responsabilités, (ii) améliorer les modes de travail entre ces acteurs et (iii) les formaliser. **La base de ces relations est constituée des objectifs partagés entre ces acteurs pour l'amélioration du service éducatif dans les écoles**, avec un pilote sur une territoire donné : la CT, un garant du respect des normes, des orientations nationales et du développement de la qualité : les SD, un instrument pour agir dans les écoles : les CGS. Soulignons que des leviers essentiels pour l'amélioration de résultats de l'école sont entre les mains des parents d'élèves, rendant le CGS incontournable.

La stratégie est simple : accompagner les acteurs dans le fonctionnement des structures déjà prévues par les textes, quitte à les ajuster si nécessaire, dans l'adaptation de leurs modes opératoires en cohérence avec les transferts de compétences, et formaliser leurs rapports autour d'actions concrètes répondant aux besoins d'amélioration de la situation éducative locale.

Le PISE interviendra de manière concomitante sur trois axes :

- accompagner les CT dans la prise en charge de la fonction éducative en privilégiant la fonctionnalité de la commission éducative autour d'un cahier des charges défini par l'organe délibérant, et en organisant les rapports entre cette commission et les CGS ;
- appuyer les SD (i) dans l'ajustement des modes opératoires fonction par fonction permettant ainsi d'intégrer l'aspect conseil dans chaque fonction, de clarifier et de formaliser les relations, (ii) dans la définition avec les CT d'objectifs partagés base de leurs relations et éléments de référence des PA au niveau local ;
- développer progressivement la place des CGS en tant que gestionnaire délégué de l'école par conventionnement avec la CT en s'appuyant sur les expériences en cours.

Le mode d'accompagnement des acteurs sera en rupture avec les habitudes de formations et ateliers sans lendemain. Il doit se traduire par des « formations-actions » et un appui régulier aux moments clés où l'acteur concerné met en œuvre une partie critique de ses attributions qu'il ne maîtrise pas suffisamment.

Pour atteindre ce résultat, trois grandes activités sont prévues dans le cadre du PISE III :

- A13 : Accompagner les CT dans la prise en main du développement de l'éducation sur leur territoire.
- A14 : Appuyer les CAP et les AE dans le développement de leurs relations avec les CT.
- A15 : Rendre fonctionnels les CGS dans leur rôle de gestionnaire délégué de l'école.

A13. ACCOMPAGNER LES CT DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION SUR LEUR TERRITOIRE

Cette activité majeure vise à accompagner les CT dans une véritable prise en main des compétences transférées en matière éducative au-delà des constructions ou du recrutement des enseignants. Les CT sont placées en situation de pilote du développement de l'éducation sur leur territoire, à cet effet les actions du PISE III viseront à accompagner leur apprentissage en leur permettant de comprendre les leviers dont elles disposent pour améliorer la qualité de l'école, et en mettant à disposition les outils nécessaires. Les CT n'assureront leurs compétences que si elles ont une connaissance fine de la situation éducative sur leur territoire et des marges de progrès possibles. Elles pourront se saisir des opportunités et moyens existants pour contribuer à l'amélioration de la qualité du service. Elles n'y réussiront qu'en lien étroit avec (i) les SD (cf. activité 14 sur les relations SD et CT) et (ii) les CGS (cf. activité 15).

Pour améliorer leur investissement dans le secteur éducation, les CT pourraient porter leurs efforts sur:

- la mise en place et l'animation d'une commission éducative « élargie »⁷ aux acteurs du secteur (par exemple représentant CGS + CP « référent »⁸), qui pourrait être l'organe structurant des travaux de la CT dans le secteur,
- la connaissance de la situation éducative sur leur territoire (dont statistiques et normes nationales) et la responsabilisation d'un agent pour la mise à jour d'un tableau de bord comportant les données clés du secteur,
- l'élaboration de la carte scolaire avec les SD et la fixation d'objectifs partagés entre les acteurs, afin d'actualiser le volet éducation du PDESC et les plans d'action annuels de la CT pour l'éducation,
- l'organisation de tournées / rencontres trimestrielles dans les écoles avec le CP « référent » et le bilan / ajustements des actions de la CT et des partenaires locaux,
- le conventionnement des missions confiées par la CT aux CGS,
- l'appui et le suivi de la mise en œuvre des projets d'école par les CGS,
- la gestion des enseignants relevant de la CT,
- un meilleur suivi de la qualité des réalisations d'infrastructures scolaires.

Le PISE III contribuera à cette dynamique interne aux CT au travers de trois activités spécifiques :

- Relire le décret 313, l'arrêté 4-469, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT
- Rendre fonctionnelles les commissions éducatives
- Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations de fonctionnement aux écoles

⁷ Au sens autorisé par le code des CT : les commissions sont mises en place par le maire, elles peuvent s'adjoindre des personnes ressources, mais seuls les élus ont pouvoir de décision en matière des propositions que la commission formulera en direction de l'organe délibératif.

⁸ Cf. ci-après la définition des fonctions du CP référent

Deux autres activités plus ciblées viennent compléter les actions prévues :

- Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires
- Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires.

A13T1. Faciliter l'appropriation du décret 313, relire l'arrêté 4-469, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT

Le recul aidant, l'expérience acquise et les besoins de clarification militent pour œuvrer à une meilleure appropriation du décret 313. Afin de rendre plus lisibles les responsabilités des CT, les compétences seront regroupées en cinq domaines dans un document de vulgarisation : (i) stratégie pour l'accès et la qualité de l'école, (ii) investissements, (iii) fonctionnement des établissements scolaires, (iv) gestion des ressources humaines et (v) partenariat. D'autre part, un choix sera fait concernant le rattachement du fondamental 2. Il paraît opportun que le fondamental 1 et 2 ait un seul et même rattachement, la commune, du fait que l'on s'oriente de plus en plus sur des écoles intégrant les 2 cycles, que sur le plan de la gestion la commune reste l'interlocuteur de proximité et qu'une meilleure gestion des postes d'enseignants et des dotations en découlerait sur le territoire communal.

Plusieurs expériences au Mali d'accompagnement des CT dans le secteur éducation ont des résultats positifs. Des méthodes adaptées au contexte des CT ont été développées par plusieurs intervenants, projets et ONG notamment, dans la redynamisation des CGS. Des élus ont aussi acquis un réel savoir-faire. Le moment est venu de mettre en commun et de capitaliser ces acquis et de conforter le modèle malien de la gestion partenariale de l'école. Les démarches et les outils qui ont fait leurs preuves seront retenus pour être largement diffusés. Sur la base de cette capitalisation et de la relecture du décret 313, le guide de la gestion de l'école en mode décentralisée sera actualisé et diffusé à grande échelle. Il associera un contenu informatif sur les textes et un contenu pédagogique illustrant l'exercice des compétences et les outils disponibles. La diffusion du guide et son explication pourront utiliser plusieurs canaux : les SD, les ONG et les projets en place, les associations d'élus et leur service commun (SECOM)... En complément, un travail spécifique sera mené sur le statut des CGS afin d'en faire des organes ayant une réalité juridique pouvant recevoir des subventions. L'arrêté 4-469 sur les CGS sera relu.

Un tableau de bord de l'éducation sur un territoire donné sera défini avec les CT en lien avec la carte scolaire et les indicateurs clés. Ce tableau de bord donnera à la CT une visibilité de la situation en termes de scolarisation, besoins d'enseignants, disparités à réduire et mettra en perspective les objectifs qu'elle se fixera, base des négociations avec les SD.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Vulgarisation du décret 313 et relecture de l'arrêté 4-469,
- Organisation de la capitalisation des acquis, sélection et amélioration des approches d'accompagnement et des outils,
- Actualisation du guide,
- Diffusion du guide et des outils.

A13T2. Rendre fonctionnelles les commissions éducatives

La prise en main par les CT du secteur éducatif appelle à structurer en son sein ce travail. Le code des collectivités territoriales définit l'outil dont disposent l'exécutif et l'organe délibérant pour suivre un secteur : la « commission de travail ». Cette commission peut être ouverte à des personnes ressources du secteur. Ces commissions n'ont été que rarement fonctionnelles faute d'un transfert abouti des compétences, d'un mandat clairement défini et d'une méthode de travail. L'objectif au cours de ces 3 ans est de rendre fonctionnelle dans toutes les CT du Mali une commission en charge de l'éducation (elle peut être en charge d'autres secteurs sociaux).

Rendre ces commissions fonctionnelles suppose d'abord que les organes des CT (exécutif et délibérant) soient pleinement convaincus de leur utilité et en mesure de leur définir un mandat clair.

Cela suppose ensuite que ces commissions (i) disposent d'une méthode de fonctionnement qui organise un travail régulier avec les autres acteurs clés du secteur (CGS, APE et CP), (ii) aient accès à des outils simples et adaptés, les comprennent et/ou puissent recourir à des spécialistes pour les appuyer dans leur utilisation. Ces commissions, après analyse de la situation éducative sur le territoire, concertation avec les CGS et les SD, proposeraient à l'organe délibérant de la CT les objectifs éducatifs à atteindre. Les choix opérés par l'organe délibérant se traduiraient d'une part dans le PDESC lors de son actualisation et d'autre part dans les plans annuels de travail et budget annuel de la CT. Ils serviraient de base à la définition des objectifs partagés avec les SD qui seront pris en compte lors de la conception des plans annuels du PISE III. Les commissions seraient ensuite chargées de suivre leur mise en œuvre, de se réunir aux moments critiques de l'année scolaire de participer aux concertations périodiques avec les SD. Le fonctionnement d'une commission a un coût. Il revient à l'exécutif et à l'organe délibérant de préciser les moyens qui seront affectés à la commission et de trouver un mode de fonctionnement et de défraiement soutenable par la CT. Il sera certainement nécessaire de faire appel à l'engagement citoyen des élus à l'exemple de ce qui se pratique déjà dans des CT dynamiques.

Cette mise en place de commissions éducatives fonctionnelles requiert un accompagnement sur la durée, variable suivant le dynamisme de la CT, le niveau des membres de la commission... C'est l'objet de cette activité du PISE III. Les CP « référents » seront certainement les mieux placés pour apporter cet appui de proximité, mais d'autres acteurs en place (ONG et projets) pourront aussi y contribuer.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Information des exécutifs et organes délibérants sur les commissions.
- Accompagnement des travaux des commissions (CP référents, ONG...).
- Organisation d'échanges entre les commissions éducatives d'un même cercle ou d'une même région sur leurs pratiques et leurs résultats.

A13T3. Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations de fonctionnement aux écoles

La commission éducative orientera et suivra les interventions de la CT auprès des écoles. Mais elle ne peut se substituer à l'action des acteurs locaux regroupés dans le CGS de chaque école. Le CGS, considéré comme un « organe » de la CT, représente un cadre de gestion partenariale de l'école auquel la CT peut déléguer certaines missions liées au fonctionnement au quotidien de l'école (entretien de l'école, recrutement des élèves, scolarisation des filles, cantines scolaires, suivi des enseignants...). Le principe de subsidiarité s'applique aux CGS sans que la CT abdique de ses responsabilités (orientation, suivi, financement).

Pour organiser les relations entre une CT et ses CGS, la formalisation de leurs rapports est nécessaire. Elle s'opère à travers une convention de partenariat qui fixe les responsabilités déléguées par la CT au CGS et les obligations réciproques. Sur cette base, la CT s'engage aussi à appuyer financièrement le CGS pour le fonctionnement courant de l'école. L'ensemble des dotations sur fonds publics qui vont aujourd'hui directement aux CGS (ex. ADARS) devront dorénavant transiter par la CT qui procédera à ses propres arbitrages. L'objectif est de généraliser progressivement des dotations annuelles aux CGS en fonction des ressources disponibles.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Appui aux CT dans le conventionnement avec les CGS et le suivi de l'exécution des conventions,
- Développement des ressources destinées aux subventions des CGS

A13T4. Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires

Afin d'améliorer la qualité de la dépense relative aux infrastructures scolaires, plusieurs évolutions sont nécessaires dans les domaines suivants (voir l'annexe sur la convention MEN-ANICT) :

Concernant les mécanismes de programmation il est souhaitable (i) de définir des critères pour réduire les disparités territoriales, qui pourront être utilisés aux différents niveaux de planification des infrastructures (cf. résultat 3), (ii) de mettre en place au niveau ANICT un système de programmation pluriannuel qui éviterait de travailler dans l'urgence liée aux contraintes d'annualité et de dépendance des programmations annuelles des autres acteurs, (iii) au niveau régional et CAP de travailler avec les CT sur une programmation pluri-annuelle glissante, (iv) de s'interroger sur le bien-fondé du passage en CRO des dossiers des CT dans le cadre des dotations PISE. Pour l'ANICT ce passage en CRO reste néanmoins nécessaire pour la circulation de l'information sur la région : tous les acteurs savent ce qui doit se réaliser et où.

Concernant la mise à disposition des fonds il est souhaitable (i) d'assurer une fluidité dans les mécanismes afin d'éviter des retards et ruptures d'approvisionnement des comptes d'avances (travail au cas par cas suivant les conventions de financement) (ii) d'améliorer la capacité des CT à respecter les procédures et à justifier de l'utilisation des fonds, afin de raccourcir les délais de réapprovisionnement des comptes, amélioration qui relève avant tout d'un appui des RP aux CT et du contrôle exercé par la tutelle.

Concernant la qualité et le contrôle, il est nécessaire d'assurer un renforcement de la fonction de contrôle. Compte tenu des textes et des procédures en vigueur prévu trois actions complémentaires : (i) prioritairement l'ANICT au niveau local renforce son suivi technique tel que prévu dans ses procédures (rôle de ses contrôleurs techniques), l'ANICT devant répondre de la bonne utilisation des fonds qui lui sont confiés et la qualité des réalisations fait partie de cette bonne utilisation, (ii) les échanges entre CT dans l'exercice de leur fonction de maîtres d'ouvrage sont favorisés (l'ANICT pourrait organiser des visites des chantiers pour montrer des désordres qui peuvent être évités...), (iii) une procédure liée à l'utilisation des fonds ANICT est mise en place concernant les défaillances des bureaux d'études saisis par les CT afin de les sanctionner.

Le point de vue de l'ANICT. L'ANICT considère que son mandat actuel est clair, elle ne doit pas interférer sur la responsabilité de maîtrise d'ouvrage des CT. D'une part les CT peuvent créer leur propre service technique, demander la mise à disposition des SD, contractualiser avec les prestataires privés ou encore mettre en place des services inter-collectivités ; d'autre part la loi ne permet pas à l'ANICT de faire du contrôle. Néanmoins l'ANICT reste ouverte à toute évolution tant de son mandat que des dispositifs existants permettant une amélioration du contrôle. Des réflexions sont en cours à ce sujet.

Concernant le suivi de l'état des réalisations : (i) des échanges d'informations sont formalisées entre les antennes ANICT et les AE et CAP, (ii) la formalisation des rapports CAP – CT déjà prévues permettra de mieux faire circuler l'information entre ces deux acteurs et de tenir le MEALN informé de la situation par ses propres circuits.

Le Ministère gardera en son sein une capacité d'analyse prospective de l'évolution des besoins des CT en matière d'infrastructures scolaires, des réponses apportées par les CT, ceci afin de faire évoluer les instruments du MEALN pour répondre aux demandes des CT et s'assurer de la cohérence des instruments et des incitations avec les objectifs nationaux afin que ces derniers soient atteints.

Le Ministère doit aussi garder une **capacité d'appréciation de la fonctionnalité des instruments** mis en place et de la capacité des acteurs impliqués pour aboutir *in fine* à des réalisations répondant aux normes et construites dans le respect des règles de l'art. Ceci ne signifie pas que le ministère se dote d'un dispositif de suivi des réalisations, mais simplement d'une capacité qui lui permette d'opérer ses propres sondages, d'exploiter les autres sources d'information et de suivi et de dialoguer avec les parties prenantes sur les améliorations à apporter.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Adaptation des procédures et mécanismes de programmation des infrastructures scolaires, ajustement de la convention MEN-ANICT,
- Mise en œuvre par l'ANICT d'un suivi qualité régulier des réalisations et organisation de visites de chantiers entre CT,
- Production par le MEALN d'analyses qualitatives sur la cohérence et l'efficacité des instruments à disposition des CT pour financer et réaliser les infrastructures scolaires.

A13T5. Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires

Dans le cadre du transfert des ressources aux CT pour les matériels didactiques, le MEALN précisera l'expérimentation qui sera conduite dès 2010 dans la région de Kayes. Des dispositions budgétaires ont déjà été prises pour que soient transférés à titre expérimental les crédits correspondant aux CT. Ces derniers devront être utilisés pour acquérir des manuels. La procédure accompagnant ces transferts devra être fixée en concertation avec les Collectivités de la région. Des rencontres auront lieu à cette fin. En ce qui concerne l'approche, dans un premier temps il paraît opportun de placer la Collectivité au centre de cette action et de confirmer sa responsabilité dans les acquisitions et la distribution dans les écoles des manuels en présence des CGS et des enseignants. Cette tâche devra toutefois être conditionnée à un travail préalable (i) d'expression des besoins par les directeurs d'école et les CGS, (ii) de communication de ces besoins à la CT, (iii) d'arbitrage des priorités selon des critères qui auront été définis de manière consensuelle et connus de tous. Les services déconcentrés devront accompagner ce processus par des conseils fondés notamment sur (i) le ratio manuel scolaire / élève qui sera communiqué à chaque collectivité par les services de la statistique, (ii) les données pour chaque école afin de constater les écarts et de les corriger. Le processus d'acquisition des manuels sera ensuite suivi par les SD qui relèveront les difficultés éventuelles d'approvisionnement rencontrées par les CT, et produiront un rapport retraçant l'expérimentation. La réception des manuels dans les écoles devra être formalisée avec le souci principal d'accroître la transparence en communiquant au plus grand nombre les informations sur les dotations. Le Ministère initiera un cycle des rencontres avec les éditeurs de la place pour communiquer courant 2010 les échéances de la généralisation des transferts aux CT des crédits pour l'acquisition des manuels scolaires. Il s'appuiera sur l'expérimentation dans la région de Kayes pour définir des mesures d'accompagnement qui faciliteront ces transferts et l'acquisition décentralisée des manuels scolaires.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Appui des SD de la région expérimentale aux CT,
- Suivi et évaluation de l'expérimentation en vue de sa généralisation.

A14 : APPUYER LES CAP ET LES AE DANS LE DEVELOPPEMENT DE LEURS RELATIONS AVEC LES CT

Le résultat 5 vise à requalifier les missions des SD. A partir de cette requalification, **les modes opératoires des SD sont à ajuster** notamment pour des fonctions partagées ou complémentaires aux CT. Une rupture avec la vision antérieure de l'appui-conseil est opérée. L'appui-conseil n'est plus une fonction en tant que tel, mais un mode de travail intégré dans les différentes fonctions exercées par les SD. Les SD devraient être responsabilisés dans l'atteinte des résultats éducatifs de leur zone d'intervention y compris l'atteinte des résultats par CT en lien avec les objectifs partagés et définis avec ces dernières. Cela conduirait les SD à un travail plus étroit d'accompagnement des CT.

Les transferts de compétences en direction des CT, y compris la gestion des enseignants par la FPCT, devrait s'accompagner d'une montée en puissance de la part de conseil dans les interventions des SD. Le PISE III vise à outiller les SD à cet effet. Plusieurs clés sont proposées à cet effet :

- l'évolution des modes opératoires avec la définition d'une série d'activités obligatoires que les SD devront engager en direction des CT, toujours en lien avec les étapes du cycle scolaire et les fonctions critiques,

-
- la définition d'objectifs partagés sur un territoire entre CT et SD, et l'évaluation des modalités et des résultats de la gestion participative de l'éducation à partir d'indicateurs établis dans le même temps que ces objectifs partagés,
 - le rapprochement des SD des CT à travers la responsabilisation par CT d'un conseiller pédagogique « référent », voire résident dans les zones éloignées des CAP.
 - l'amélioration de la performance éducative en travaillant au niveau décentralisé et déconcentré à partir de référentiels métiers et sur les mécanismes de formation.

Le PISE III contribuera à cette évolution des modes opératoires des SD et à leur mise en œuvre au travers des trois activités spécifiques suivantes :

- Réviser les modes opératoires des SD,
- Développer la fonction « référent » des CP,
- Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative.

A14T1. Réviser les modes opératoires des SD

Sur la base des missions requalifiées et de la clarification des responsabilités suite aux transferts de compétences, le MEALN produira un **guide destiné aux SD reprenant fonction par fonction leur mode d'intervention et les relations de travail⁹ à établir avec les CT**. Un chronogramme des activités à mener avec les CT sera défini et à respecter par les SD. Un groupe de travail sera constitué à cet effet associant sous la coordination de la CADDE des responsables des différents services centraux et déconcentrés ainsi qu'un spécialiste désigné par les associations d'élus. Ce groupe disposera de 3 mois pour produire ce guide et le faire circuler au sein du département. Le SG veillera à ce que le guide amendé soit adopté et diffusé au plus tard trois mois plus tard et prendra les dispositions pour son application effective. Parallèlement, en coordination avec le MATCL, **le texte sur l'appui conseil sera revu** pour clarifier ce qui relève de l'appui à apporter à la CT dans le cadre des missions courantes, et ce qui relève de la mise à disposition d'agents.

Sur le plan opérationnel, une priorité sera accordée à l'articulation des SD et CT (cf. résultat 2) au travers de **la définition d'objectifs partagés à atteindre annuellement**. Au niveau local et régional, cette définition d'objectifs partagés sera la pierre angulaire des rapports et le socle des travaux entre les acteurs. **L'intrication des responsabilités CT et SD en termes d'amélioration d'accès et de qualité de l'école justifie cette évolution**. En effet comment une CT peut-elle améliorer l'accès à l'éducation si elle ne dispose pas de l'information sur les quotas d'enseignants qu'elle peut recruter ou, demain, sur le nombre de postes ouverts ? Comment peut-elle aspirer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement si les SD ne partagent pas avec elle l'information sur les mesures, les suivis qu'ils mettent en œuvre dans les écoles ? A cet effet, les SD travailleront annuellement avec les CT de leur zone d'intervention sur une compréhension commune de la situation scolaire, sur les améliorations possibles et l'articulation des actions respectives pour atteindre des objectifs fixés conjointement. Ce travail ne sera pas prescriptif mais un moyen de rationaliser et d'articuler les actions complémentaires. Il s'appuie sur la connaissance de la situation des écoles et des projets d'écoles des CGS. Il est également alimenté par la transmission aux CT des données relatives aux transferts financiers. L'objectif du PISE III au cours de ces trois ans est modestement de construire cette articulation qui progressera d'expérience en expérience au cours des années.

En référence au résultat 2, **la définition des plans d'action du PISE III s'opérera en s'appuyant sur ces objectifs partagés** qui doivent justifier les choix d'actions relevant de la responsabilité propre des SD et de leur accompagnement des CT.

Au cours de chaque année, en lien avec le plan triennal glissant et conformément au chronogramme qui sera arrêté dans le guide, les SD feront des points réguliers avec chaque CT sur la mise en œuvre des activités respectives et des avancées ou des blocages dans l'atteinte des objectifs. A noter que

⁹ La notion d'avis de conformité sera introduite et bien précisée, car elle est plus contraignante qu'un simple avis technique, et nécessaire pour les cas critiques.

les structures de coordination intersectorielle existantes au niveau cercles et régionales seront valorisées pour faire un point collectif sur le secteur et définir les objectifs plus globaux. Une commission éducation peut ainsi être créée au sein de chaque CLOCSAD ou CROCSAD et présenter lors des réunions de ces instances le point de la situation, les actions à mener avec les autres secteurs (ex. Trésor, administration territoriale...) et, s'il y a lieu, les blocages que les SD et CD n'arrivent pas à lever, voire les conflits entre eux. Il est souhaitable que cette commission éducation se réunisse au niveau cercle ou région trimestriellement sous forme d'un atelier de travail d'une journée. Durant cet atelier, les acteurs sont amenés à présenter un état d'avancement de leurs activités en soulignant les avancées et les problèmes rencontrés à partir d'outils de rapportage simples (de type tableau de bord) fondés sur leurs outils de programmation et sur des indicateurs de suivi des activités clés. Au terme de ces rencontres : (i) un état complet de l'avancement des plans d'action est réalisé ; (ii) les besoins d'appui des CTD sont identifiés ce qui permet aux SD de programmer les interventions à réaliser ; (iii) les principales données techniques et financières sont collectées et consolidées ; (iv) un rapport de revue est produit dans chaque CAP/AE qui permet l'élaboration d'un rapport consolidé à l'échelle nationale.

Au cours du PISE, les vérifications seront opérées sur les PACA et les PACAP pour apprécier (i) la cohérence des actions des SD avec les modes opératoires définis, (ii) le bien-fondé de ces actions en référence à ces objectifs partagés et (iii) la réactivité des uns et des autres aux problèmes rencontrés. Des appuis réguliers seront apportés par la CADDE et les SC aux SD pour la mise en œuvre des nouveaux modes opératoires. Les ajustements seront effectués sur ces modes opératoires en fonction des résultats. Des tournées dans les zones (communes, cercles ou régions) où le travail commun SD-CT donnent de bons résultats seront organisées au niveau des SD.

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Redéfinition des modes opératoires des SD,
- Appui aux SD à la définition avec les CT d'objectifs partagés (formation-action)
- Suivi et appui aux SD à la mise en œuvre des nouveaux modes opératoires.

A14T2. Développer la fonction « référent » des CP

Il apparaît que la notion d'appui conseil assurée par les AE et CAP s'est essentiellement cristallisée sur les recrutements d'enseignants et les ouvertures d'établissement scolaires. Peu d'autres enjeux éducatifs ont fait l'objet d'une approche et d'une gestion partagée de l'école. Les raisons de ce constat ont été largement analysées dans les résultats précédents. Il reste à promouvoir des solutions pragmatiques pour que se réalise une véritable gestion participative de l'école dans son contexte local. A cet égard, la création de la fonction « CP référent » est donc préconisée, afin d'apporter l'impulsion nécessaire à la construction des dynamiques partenariales du territoire.

La fonction « référent » pourra être portée aussi bien par les CP généralistes du fondamental 1 que par les CP spécialistes du fondamental 2. L'intérêt de cette fonction est d'attribuer à chaque CT (commune ou cercle) un agent du CAP qui sera son correspondant privilégié pour toutes les questions relevant de la gestion participative de l'école. La fonction « référent » fera du CP qui la portera la personne ressource identifiée par les partenaires éducatifs locaux, à la fois pour l'apport d'informations dans le secteur de l'éducation, pour la stimulation, la mise en lien et l'accompagnement des partenaires (école, commission éducative, CGS, APE, ONG, association...), mais aussi pour l'apport de méthodes de travail collectif (carte scolaire, projet d'école, plan d'action, évaluation d'actions et d'acteurs, ...). Afin d'éviter toute dérive prescriptive dans l'interprétation de la fonction, la fonction « référent » sera inscrite dans la fiche de poste du CP comme une mission particulière dont les activités et les objectifs de résultat seront précisés. Une évaluation annuelle (cf. préconisations Résultat n°5) partagée CT/CAP appréciera la manière dont la fonction a été conduite par le CP et ses résultats en termes de promotion de la gestion participative de l'école.

Deux précisions s'imposent : (i) la fonction « référent » devient l'une des fonctions assumées par les CP, ceux-ci assurant d'autre part toutes les fonctions usuelles des CP (suivi pédagogique et contrôle des enseignants notamment), (ii) la création de la fonction « référent » implique donc que l'organisation et le fonctionnement des CAP, comme le nombre des CP, soient susceptibles de l'intégrer et de l'appuyer (Cf. Résultat n°5 : « Redimensionner et requalifier les CAP»). En outre, pour

les communes ou écoles excentrées ou très déshéritées, le CP « référent » sera détaché (géographiquement, mais non administrativement) du CAP et résident dans la commune, conformément à la préconisation du Forum National.

Le cas des AE, dans lesquelles n'existent pas de CP, mérite d'être examiné. La création d'une fonction « référent » est également préconisée afin qu'un personnel identifié stimule la gestion participative des établissements du secondaire et promeuve des relations partenariales constructives au service de la performance éducative régionale. Le renforcement de la division enseignement secondaire et supérieur (préconisé en Résultat n°5) devra permettre de positionner des agents « référents » auprès des Assemblée régionales.

Une carte des CP « référents / résidents » sera définie ainsi que le redéploiement des CP sur le territoire. Une formation initiale à la fonction « référent » sera réalisée ainsi que des formations continues prenant en compte ce travail d'accompagnement des CT. Un encouragement à la motivation pour les CP « référents/résidents » devra être envisagé (bonification de carrière, logement, prime d'éloignement...).

Activités retenues dans le cadre du PISE III :

- Requalification, redimensionnement des CAP et des AE (pour mémoire, cf. Résultat n°5) avec intégration de la problématique « fonction référent » dans les missions et activités.
- Rédaction de la fiche de poste des CP (et agents AE) intégrant la fonction « référent », avec spécification pour les CP « référents/résidents »
- Décision des avantages offerts aux CP « référents/résidents »
- Recrutement sur profil de compétences et formation des CP futurs « référents » et des CP futurs « référents/résidents »
- Etablissement de la carte d'implantation des CP « référents/résidents » : la montée en charge pourra être progressive, et procéder dans un premier temps par expérimentation/évaluation dans certains sites.
- Suivi et appui aux CP « référents » dans leur nouvelle fonction.

A14T3. Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative

La stratégie éducative locale, avec intégration de tous les types d'apports éducatifs (communautaire, non formel, préscolaire, médersas) et le développement des relations entre acteurs locaux, est peu développée. L'élargissement de la carte scolaire à l'ensemble des acteurs éducatifs du territoire communal permettra d'intégrer toutes les formes éducatives dans l'approche prévisionnelle de la commune et du cercle. Le constat du niveau insuffisant des enseignants communautaires, des médersas et publics, dû à l'inexistence, la faiblesse ou l'inadaptation des formations initiales impose de développer une formation continue des enseignants, un suivi pédagogique et des contrôles plus performants qu'ils ne le sont aujourd'hui. Or l'organisation des stages de formation regroupant les enseignants pour de longues périodes et les éloignant de leur établissement s'avère coûteuse (*per diem*), pénalisante pour les élèves (absence des maîtres), et son efficacité est contestable dans la mesure où les apports formatifs sont, de fait, décontextualisés. L'évaluation des stages et le suivi pédagogique manquent de régularité, et l'amélioration des performances des enseignants ne paraît pas précisément mesurée. D'autre part, la vie pédagogique de l'établissement scolaire et les acteurs de l'enseignement ne semblent pas encore suffisamment intégrés à leur contexte environnemental. On constate ainsi l'absence des modules spécifiques préconisés dans le décret 313, l'absence de mention des relations avec les acteurs locaux dans les référentiels de compétences des directeurs d'établissements, la dominante quasi absolue des orientations nationales dans les PACA et PACAP. Deux axes d'amélioration doivent être explorés : (i) mieux définir et contrôler les pratiques professionnelles attendues dans le cadre de la décentralisation de l'éducation, (ii) développer une formation et un suivi des maîtres plus proches des lieux d'enseignement, plus économes, et plus adaptés à leur réalité.

Ainsi les référentiels métier des chefs d'établissement et des enseignants, comme leurs fiches de poste, devront intégrer la dimension locale des pratiques pédagogiques, et ne plus obéir seulement à

une vision nationale générale du métier. Les évaluations-notations annuelles porteront donc également sur les compétences mises au service du développement éducatif local, telles la participation au CGS, les relations avec les parents, la recherche de complémentarité et de mise en cohérence avec les autres aspects de l'éducation locale (par exemple, CA des maîtres associant médersa, école communautaire et école publique), la prise en compte accrue des spécificités culturelles et sociales locales. Les chefs d'établissement et les enseignants bénéficieront d'une évaluation concertée entre les CT et les SD portant : évaluation administrative (CT) et évaluation pédagogique (SD). Sur la base de ces deux évaluations la note sera attribuée par la CT.

En outre devront être recherchées des formes rapprochées et innovantes de formation et de suivi pédagogique en remplacement des stages de regroupement éloignés. La généralisation des CA des maîtres y contribuera, comme la recherche par les CP référents de modalités de formation plus souples, plus déconcentrées, mieux adaptées aux besoins et ressources constatées localement. Le CP « référent » (dans certains cas également « résident ») sera le maître d'œuvre, en lien avec son CAP de rattachement, de ces plans de formations locaux, soucieux de tenir compte à la fois des normes et orientations nationales, des coûts comparés, des besoins et caractéristiques locales, ainsi que de la stratégie communale.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

- Accompagnement à la rédaction des référentiels métiers et fiches de poste des enseignants, des directeurs d'école et chefs d'établissement intégrant leur rôle dans le développement de la qualité éducative locale
- Etude comparative de l'efficacité, des coûts et des modalités de formations déconcentrées (diverses formes : CA, stages courts, tutorat entre maîtres, Comités pédagogiques pour les établissements secondaires) et des stages de formation classiques avec recherche de moralisation de la pratique des per diem.
- Rédaction d'un manuel de procédures à destination des CAP et CP « référents » pour l'organisation et le suivi des différentes modalités de formation déconcentrées-décentralisées

A15 : RENFORCER LES CGS DANS LEUR ROLE DE GESTIONNAIRE DELEGUE DE L'ECOLE

C'est au sein de l'école, lieu de délivrance du service éducatif, et dans son environnement que tout se joue. Face aux déficits chroniques de l'école, la gestion partenariale dans le cadre de « la gestion de l'école en mode décentralisée » est certainement une réponse pragmatique facilitant l'exercice par la CT de ses compétences en s'appuyant sur les acteurs de l'école regroupés dans les CGS.

Pour ce faire, il s'agit de créer une dynamique sociale autour de l'école par des actions simples et à portée des acteurs locaux pour améliorer l'environnement et le fonctionnement de l'école. Sur la base de la capitalisation des acquis des expériences en cours (cf. activité 13T1), un appui à la mise en place de CGS fonctionnels s'opérera pour couvrir au cours des trois ans l'ensemble du territoire via des ONG mais en lien avec les CAP et leurs CP référents.

Trois outils sont à privilégier pour la fonctionnalité des CGS :

- le conventionnement CT – CGS (cf. activité A13T3),
- le projet d'école,
- l'organisation de rencontres régulières en rapport avec le cycle scolaire.

Parallèlement, des campagnes d'information en direction du grand public seront réalisées afin de sensibiliser les parents d'élèves à leur responsabilité collective dans le devenir de l'école malienne.

Le PISE III contribuera au développement des CGS au travers de deux activités spécifiques :

- A15T1 : Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école
- A15T2 : Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place un dispositif d'échanges entre CGS

A15T1 : Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école

Sur la base de la capitalisation des acquis opérée précédemment, les élus et responsables des CGS seront formés aux outils préconisés de gestion partenariale et accompagnés dans leur mise en œuvre. Un outil simple de diagnostic de la situation d'une école sera défini pour faciliter l'élaboration d'un projet d'école et permettra d'établir le lien entre le projet d'école et le volet éducation de la commune.

Le projet d'école n'est pas une fin en soi mais un instrument pour créer cette dynamique partenariale pour l'amélioration de la qualité du service. Les CGS et les projets d'école seront des coquilles vides s'ils ne procèdent pas d'une dynamique endogène, dynamique qui sera propre à chaque « école » et CT en termes de rythme et d'objectifs. L'erreur serait de créer des CGS pour des CGS (travers actuel fréquent) et de ne voir dans les projets d'école qu'un listing de doléances pour rechercher des financements. A l'exemple de pratiques en cours, le projet d'école peut concerner l'amélioration du taux de scolarisation sur la zone de l'école, l'amélioration de l'environnement de l'école : cantines, clôture, latrines, puits, hygiène et santé à l'école, la rétention des élèves, la lutte contre le redoublement, la scolarisation des filles, la réduction de l'absentéisme des enseignants, l'amélioration progressive de l'état physique de l'école : bâtiment, équipements, fourniture des livres... Il ne s'agit pas de tout englober mais de privilégier les axes d'amélioration sur lesquels les CGS décident d'agir et les actions qui leur semblent prioritaires et à leur portée. Une ou deux actions réussies et menées à terme sont plus motivantes pour enclencher une dynamique qu'une longue liste sans lendemain.

Le CGS ne peut réussir seul sur son espace sans travailler avec les autorités traditionnelles des villages concernés, les associations de femmes... Aussi, le CGS a de fait un mandat de mobilisation sociale autour de l'école tout aussi important que la formulation et la mise en œuvre du projet d'école.

Outre l'accompagnement dans la formulation et la mise en œuvre de leur projet d'école, les appuis aux CGS concerneront aussi la gestion des subventions et de la convention avec CT. Rendre fonctionnels les CGS passe par le renouvellement des bureaux inactifs, où les responsables désignés l'ont été plus sur des bases des considérations sociales (rang, âge) que sur la base d'une compréhension du rôle de ces responsables. Le déblocage de cette situation passe par une bonne information des habitants et groupes socioprofessionnels aboutissant au renouvellement du bureau sur la base d'un mandat d'action clair.

Cet accompagnement des CGS exige une forte capacité de travail auprès des communautés, un travail sur la durée et de la part des intervenants une bonne connaissance du milieu mais aussi des modes de gestion de l'école en mode décentralisée. Si l'expérience montre que les associations locales et ONG sont mieux armées pour faire ce type de travail, une attention sera accordée à leur sélection et à la formation de leurs agents / animateurs (-trices) et à leur suivi en lien avec les CT concernées. Les points et les périodes critiques le long d'une année scolaire seront définis pour assurer une efficacité de l'accompagnement. A noter que cet accompagnement des CGS par les ONG n'est pas contradictoire avec la mise en place de conseillers pédagogiques référents. Le CP intervient sur la durée, plutôt qu'en accompagnement initial.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Choix et formation des opérateurs d'appui aux CGS :

- sélection des ONG, associations en mesure de faire un accompagnement des CGS,
- formation de terrain des animateurs/trices des ONG retenues,

Mise en œuvre des opérations d'appui aux CGS :

- travail d'information sur les CGS,
- renouvellement des bureaux,
- accompagnement régulier des CGS,
- suivi des interventions des ONG.

A15T2 : Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place un dispositif d'échanges entre les CGS

L'instrument CGS permet de faire le pont entre la dimension institutionnelle (lien avec la commune) et la dimension « communautaire » (lien avec les parents d'élèves usagers, autorités traditionnelles,...). Aussi, est-il souhaitable de prévoir des actions à destination de la communauté et notamment de l'informer sur les enjeux de l'éducation, les bonnes pratiques, les rôles des acteurs, etc. La formation des CGS ne doit pas s'arrêter à ses seuls membres mais être élargie à l'ensemble de la communauté. On peut envisager des campagnes de communication/sensibilisation nationales. Rappelons que l'essentiel des leviers pour l'amélioration de résultats de l'école est entre les mains des parents usagers de l'école.

Des campagnes d'information via les radios locales et la télévision sur le rôle des parents d'élèves sont donc nécessaires. Ces campagnes viseront à montrer que l'école est l'affaire de tous, et comment de manière pratique les parents peuvent influencer sur l'amélioration de leur école et des résultats scolaires. Elles prépareront et faciliteront le travail de mobilisation sociale des CGS.

L'expérience montre que les échanges entre les personnes placées dans des contextes proches sont bien plus productifs en terme d'acquisition de savoir-faire que des sessions de formation théoriques. Aussi, les échanges entre responsables des CGS sur leur pratique seront favorisés au sein de chaque région et/ou cercle. Les projets d'écoles ayant obtenu de bons résultats seront présentés, des émissions de radios locales faciliteront la dissémination des bonnes pratiques.

Activités retenues dans le cadre du PISE III

Campagnes d'information et de sensibilisation grand public :

- Production des supports des campagnes nationales / régionales de sensibilisation sur l'école
- Réalisation des campagnes de sensibilisation,

Echanges entre CGS :

- Organisations d'ateliers d'échanges entre CGS,
- Production de support sur les bonnes pratiques (film, plaquette, théâtre, émissions radios)
- Diffusion par les canaux appropriés des bonnes pratiques

3 CADRE LOGIQUE

Cette partie présente le cadre logique d'une composante 2D (décentralisation – déconcentration) qui pourrait être intégré dans le PISE III.

CADRE LOGIQUE POUR LES ACTIONS D'APPUI A LA DECENTRALISATION ET A LA DECONCENTRATION DU SECTEUR EDUCATIF

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
----------------------------------	----------------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

OBJECTIF GLOBAL			
Améliorer la performance du service malien de l'éducation			
OBJECTIF SPECIFIQUE			
Améliorer les méthodes et outils de la décentralisation et de la déconcentration pour transformer les ressources en résultats éducatifs.			
<p>RESULTAT N°1: Le pilotage du secteur concourt à l'optimisation de l'allocation des ressources et à leur transformation en résultat</p> <p>RESULTAT N°2 : La planification et le reporting du secteur de l'éducation sont améliorés</p> <p>RESULTAT N°3: L'allocation et la gestion des ressources du secteur sont améliorées</p> <p>RESULTAT N°4 : Un cadre et des mécanismes sont définis pour assurer la gestion des enseignants</p> <p>RESULTAT N°5 : Les ressources humaines des services centraux et déconcentrés sont plus compétentes, en adéquation avec leurs missions requalifiées</p> <p>RESULTAT N°6 : Les relations fonctionnelles entre les acteurs locaux sont formalisées au service des objectifs éducatifs</p>			

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			
RESULTAT N°1: Le pilotage du secteur concourt à l'optimisation de l'allocation des ressources et à leur transformation en résultat	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord de la 2D mis à jour trimestriellement - Niveau d'exécution des mesures institutionnelles - Adéquation profil-postes du personnel de la CADDE - Production par les DN des orientations et des arbitrages dans le respect du chronogramme de préparation des PA - Nombre de comités techniques éducation des CROCSAD et CLOCSAD fonctionnels - Liste des données statistiques à recueillir actualisée et guide de lecture disponible - Délais de remontées, de traitement et de diffusion des données statistiques. - Application informatique RNE fonctionnant dans les CAP, les AE et la CPS - Schéma directeur de l'informatisation élaboré - Campagnes d'information réalisées 	<p>Tableau de bord 2D Compte rendu des comités de pilotage et du cadre partenarial</p> <p>Outils produits par CPS et extrants.</p> <p>Rapports des AE et CAP</p> <p>Analyse de la fonctionnalité des circuits de planification et de traitement de l'information.</p>	<p>La fonctionnalité des organes de pilotage et de concertation est améliorée.</p> <p>Les RH de la CPS et de la CADDE sont adaptées.</p> <p>La fonction de développement institutionnel est introduite.</p>
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat n°1 :			Coût en Fcfa
<p>A1 : Renforcer les mécanismes de pilotage et de coordination du secteur de l'éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> - A1T1 : Insérer la conduite de la 2D dans le pilotage du secteur - A1T2 : Restaurer les directions techniques nationales dans leur mission de définition des orientations nationales - A1T3 : Créer et rendre fonctionnel les cadres de concertation aux niveaux national, régional et local - A1T4 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication <p>A2 : Appuyer la production et l'utilisation des informations statistiques et financières sur l'évolution du secteur et la mise en œuvre du PISE III</p> <ul style="list-style-type: none"> - A2T1 : Définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif et former ces utilisateurs à la « lecture » des statistiques - A2T2 : Améliorer les conditions de traitement et d'analyse de l'information pour en améliorer la qualité - A2T3 : Donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques avec pour cœur le Répertoire National des Etablissements 			2,1 milliards Fcfa

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			Pour contribuer à l'objectif spécifique
RESULTAT N°2 : La planification et le reporting du secteur de l'éducation sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> - Un chronogramme du cycle de planification est disponible - Période de planification de la rentrée scolaire - Période de validation des PA par localité, région, et national (SD et CT) - Concordance des crédits planifiés des PA et votés en LF - Nb de collectivités disposant d'une carte scolaire - Nb de planificateurs formés et affectés dans les SC et SD - Nb de missions de conseil conformes aux standards réalisés par les SD vers les CT - Plan analytique du PISE révisé - Nb de chapitres budgétaire pour le transfert des ressources aux CT (en baisse) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de suivi évaluation - Budget général - PA national - Rapport de mission des SC et SD - Actes administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> - La révision du cycle de planification est une priorité des services de l'éducation - Compréhension par l'administration des mécanismes de transfert des crédits et de l'autonomie des CT - Engagement des CT dans l'élaboration de la carte scolaire et utilisation de l'outil pour la prise de décision
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat 2 :			Coût en Fcfa
<p>A3 : Renforcer l'articulation des planifications et programmation sectorielles et territoriales</p> <ul style="list-style-type: none"> - A3T1 : Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget - A3T2 : Formaliser et mettre en œuvre la concertation et la consultation entre les SD et les CT <p>A4 : Réviser les outils de la planification à court et moyen termes</p> <ul style="list-style-type: none"> - A4T1 : Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE III - A4T2 : Améliorer les compétences et les outils des planificateurs en charge des opérations et des financements - A4T3 : Appuyer le développement d'une stratégie éducative globale et poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collectivités - A4T4 : Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planification 			5,7 milliards Fcfa

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			Pour contribuer à l'objectif spécifique
RESULTAT N°3: L'allocation et la gestion des ressources du secteur sont améliorées.	<ul style="list-style-type: none"> - Existence et utilisation des critères pour l'allocation des ressources aux CT Période de notification des dotations aux CT - Réduction des écarts territoriaux de scolarisation - % des crédits transférés inscrits au budget des CT - Nombre de pôle de comptabilité installé - % des financements annuels du PISE enregistrés dans le plan analytique par CT / SC / SD Date de disponibilité du RSTF 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport des ateliers de validation - Rapport de suivi technique et financier - Rapport des missions de suivi des services - Budget des Collectivités - Budget général - Compte administratif MEN – CT 	<ul style="list-style-type: none"> - L'administration organise la consultation des CT - Les règles de gestion du plan analytique sont appliquées - La production du RSTF est une priorité des services techniques - Les directeurs des services déconcentrés suivent l'exécution financière du PISE à travers les pôles régionaux
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat n°3 :			Coût en Fcfa
<p>A5 : Appuyer la définition et l'utilisation des critères territoriaux d'allocation des ressources du secteur de l'éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> - A5T1 : Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources de l'éducation - A5T2 : Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus <p>A6 : Accompagner le transfert des ressources financières aux CT</p> <ul style="list-style-type: none"> - A6T1 : Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT - A6T2 : Définir et mettre en œuvre les mécanismes d'information et d'accompagnement de l'exécution des transferts. <p>A7 : Améliorer le suivi de l'exécution des financements déconcentrés et décentralisés</p> <ul style="list-style-type: none"> - A7T1 : Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régionale du secteur de l'éducation - A7T2 : Assurer la production des rapports de suivi financier du PISE 			3,6 milliards Fcfa

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			Pour contribuer à l'objectif spécifique
RESULTAT N°4 : Un cadre et des mécanismes sont définis pour assurer la gestion des enseignants	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des études : « filière éducation », cellules de gestion, faisabilité de l'intégration pluri-annuelle des contractuels, sur les enseignants communautaires, non formel, préscolaires - Adoption des textes législatifs et réglementaires de création de la filière et des cellules de gestion - % d'enseignants intégrés dans la « filière éducation » annuellement - % de dossiers enseignants suivis par les cellules de gestion - Nb de CT utilisant les services des cellules de gestion - Existence de services différents : « gestion des postes » et « gestion des emplois » au MATCL et nombre de cas de mobilités traités - Application informatique de la gestion des postes 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte-rendu des ateliers de validation des études - Revue des textes législatifs et réglementaires publiés (JO) - Organigramme du MATCL et des services de gestion de sa fonction publique territoriale - HCC, CT - Représentants des enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat de conception MEALN, MATCL, MEF, HCC, CT - Négociations avec les représentants des enseignants - Mise en cohérence des statuts fonction publique d'Etat et fonction publique des CT - Bonne intégration de la spécificité éducative de métier - Ouverture de la filière à l'intégration spécifique ultérieure des enseignants communautaires, non formel, préscolaire
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat n°4 :			Coût en Fcfa
A8 : Organiser la gestion des enseignants fonctionnaires territoriaux <ul style="list-style-type: none"> - A8T1 : Appuyer la définition d'une filière éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales - A8T2 : Mettre en place des cellules de gestion des enseignants au niveau des gouvernorats - A8T3 : Préparer une évolution du statut des enseignants des écoles communautaires, du non formel, du préscolaire A9 : Mettre en place une gestion des ressources des enseignants par postes budgétaires <ul style="list-style-type: none"> - A9T1 : Implanter la notion de poste - A9T2 : Créer les fonctions différenciées « gestion des postes » et « gestion des personnels ». 			1,6 milliards Fcfa

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			Pour contribuer à l'objectif spécifique
<p>RESULTAT N°5 :</p> <p>Les ressources humaines des services centraux et déconcentrés sont plus compétentes, en adéquation avec leurs missions requalifiées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Validation des études synthèse sur la réorganisation des SC, sur les AE et CAP, sur les postes techniques et stratégiques, sur un corps transversal d'administrateurs et de techniciens - Adoption des décrets correspondants - Nouveaux organigrammes des SC et SD - % profils de poste décrits dans les SC et SD : stratégiques et techniques (directions, divisions, sections) - Formalisation des concours pour les postes stratégiques et techniques (directions, divisions, sections) - % de recrutements sur profils de compétences (SD et SC : directions, divisions, sections) - Nouveau dispositif de notation (entretien annuel et fiches d'évaluation) - Plans de formation des services - Projets de service - Corps transversal d'administrateurs et techniciens 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de la DRH (ou DAF) du MEALN - Revue des textes législatifs et réglementaires (JO) - Dossiers des recrutés - Rapports des services centraux - Rapports des AE - Rapports des CAP - Rapports de concours - Rapports d'évaluation annuelle des personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer du potentiel RH nécessaire en nombre et qualification - Concertation et partenariat de réflexion entre MATCL, MEALN, Ministère de la fonction publique - Mutations pour raison de service (cadre des redéploiements des services centraux) - Arbitrage politique ferme s'appuyant sur les conclusions des études - Volonté politique
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat 5 :			Coût en Fcfa
<p>A10 : Requalifier les missions, les activités et l'organisation des SC et SD</p> <ul style="list-style-type: none"> - A10T1 : Requalifier les services centraux - A10T2 : Requalifier les AE - A10T3 : Redimensionner et requalifier les CAP <p>A11 : Mettre en place une gestion des postes centrée sur les missions et les compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - A11T1 : Généraliser la définition des profils de poste des SC et SD pour mieux assurer les missions requalifiées des services - A11T2 : Réguler les recrutements dans les corps d'origine par les référentiels métiers - A11T3 : Encadrer la qualité des recrutements par l'instauration de concours <p>A12 : Manager la ressource humaine par les missions et les compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> - A12T1 : Manager les services par les objectifs : le projet de service - A12T2 : Evaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation - A12T3 : Consolider la ressource humaine par le plan de formation du service 			1 milliard Fcfa

LOGIQUE DE L'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES (IOV)	MOYENS ET SOURCES DE VERIFICATION (MSV)	HYPOTHESES, CONDITIONS PREALABLES ET RISQUES
RESULTATS ATTENDUS			Pour contribuer à l'objectif spécifique
RESULTAT N°6 : Les relations fonctionnelles entre les acteurs locaux sont formalisées au service des objectifs éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêtés 4-469 et décret 313 relus - Guide gestion école en mode décentralisé actualisé et disponible dans SD et CT - Nombre de commissions éducatives fonctionnelles dans les CT - Nombre de conventions CGS et CT en cours d'exécution - Dotations accordées par les CT aux CGS - % d'écoles ayant un projet d'école « actif » - Nombre de CGS fonctionnels - Nombre de CGS bénéficiant d'un appui régulier - texte sur l'appui-conseil révisé - guide / manuel sur les modes opératoires des SD disponible dans tous les SD et appliqué - nombres de CT disposant d'objectifs partagés avec les SD - Adoption fiche de poste conseiller pédagogique référent - % de CT possédant un CP référents, et de postes de CP référent-résident pourvus - % de manuels scolaires par élève dans la zone d'expérimentation - % de infrastructures de qualité satisfaisantes 	<ul style="list-style-type: none"> - PV des commissions éducatives - Comptes administratifs des CT - PV réunions des CGS (rapports mensuels des directeurs d'école) - Rapports des structures d'accompagnement des CGS - Enquêtes via les CP référents - Rapports de tournées CADDE et CPS - Rapports des SD sur mise en œuvre des plans d'actions et tableaux de bord de suivi des objectifs partagés - Enquête sur mise en œuvre de la fonction de CP référent - Rapport de l'audit externe sur les réalisations ANICT 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure compréhension du rôle des CT par les partenaires - Les CT font fonctionner leur commission éducative et s'appuient sur les CGS - Les CGS voient leurs ressources augmenter. - Le MEALN fait de la révision des modes opératoires des SD une priorité et intègre le conseil aux CT comme une « fonction » transversale. - Le MEALN met en vigueur la fonction de CP référent et déploie les CP référent-résidents. - L'ANICT assume ses responsabilités dans le suivi des réalisations.
Tâches et activités à entreprendre pour obtenir le résultat 6 :			Coût en FCFA
A13 : Accompagner les CT dans la prise en main du développement de l'éducation sur leur territoire <ul style="list-style-type: none"> - A13T1 : Faciliter l'appropriation du décret 313, relire l'arrêté 4-469, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT - A13T2 : Rendre fonctionnelles les commissions éducatives « élargies » - A13T3 : Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations de fonctionnement aux écoles - A13T4 : Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires - A13T5 : Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires. A14 : Appuyer les CAP et les AE dans le développement de leurs relations avec les CT <ul style="list-style-type: none"> - A14T1 : Réviser les modes opératoires des SD - A14T2 : Développer la fonction « référent » des CP - A14T3. Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative A15 : Rendre fonctionnel les CGS dans leur rôle de gestionnaire délégué de l'école <ul style="list-style-type: none"> - A15T1 : Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école - A15T2 : Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place d'un dispositif d'échanges entre les CGS 			9,2 milliards Fcfa

4 PLAN D' ACTIONS POUR L' APPUI AUX ACTEURS DU SYSTEME EDUCATIF

Les propositions relatives aux six résultats ont été déclinées dans un plan d'actions sur trois ans avec un premier chiffrage destiné à dimensionner la composante.

Ce plan d'actions est centré sur l'outillage et le développement du savoir faire des acteurs du secteur éducatif en rapport avec les transferts de compétences et de ressources aux CT et dans une optique de gestion partenariale de l'école.

La première année est essentiellement destinée à la conception ou l'évolution des outils nécessaires et les deux années suivantes à l'accompagnement des acteurs.

Ce plan inclue des dotations de fonctionnement et d'appui aux CT et aux CGS destinées à leur permettre d'absorber ces transferts de mobiliser les compétences nécessaires à leur bonne gestion.

Les données financières et les tâches ne doivent pas être considérées comme intangibles mais comme un cadrage de l'action et des besoins financiers. Lors de la mise en œuvre la répartition des montants pourront évoluer ainsi que les tâches et le chronogramme dans une logique non pas d'un pilotage par les moyens mais par les résultats. Le budget cadre l'action mais ne doit pas être un carcan.

Les coûts sont donnés en millions de Fcfa.

Récapitulatif des coûts prévisionnels du composante 2D pour la période 2010 / 2012						
Résultats	(Millions Fcfa)	2009	2010	2011	2012	Total P1
Préparatoire		-	0	0	0	0
Résultat 1		-	586	973	547	2 106
Résultat 2		-	2 450	1 957	1 324	5 731
Résultat 3		-	1 671	1 037	909	3 618
Résultat 4		-	732	432	412	1 577
Résultat 5		-	240	425	407	1 071
Résultat 6		-	1 951	3 428	3 879	9 257
	Total	-	7 630	8 252	7 479	23 360

Le tableau suivant présente une vision synthétique du plan d'action en se limitant aux activités et sous-activités.

Le détail est présenté à la suite avec les tâches et un chronogramme indicatif.

	Activité, sous-activités et tâches	Coûts
Résultat 1 : Le pilotage du secteur concourt à l'optimisation de l'allocation des ressources et à leur transformation en résultats		2 106
A1	Renforcer les mécanismes de pilotage et de coordination du secteur de l'éducation	1 326
R1	A1T1 Insérer la conduite de la 2D dans le pilotage du secteur	879
R1	A1T2 Restaurer les directions techniques dans leur mission de définition des orientations nationales	7
R1	A1T3 Créer et rendre fonctionnels les cadres de concertation au niveau régional et local	27
R1	A1T4 Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication	414
A2	Appuyer la production et l'utilisation des informations statistiques sur l'évolution du secteur et la mise en œuvre de la stratégie de communication	780
R1	A2T1 Définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif et former ces utilisateurs à la « lecture » des statistiques	100
R1	A2T2 Améliorer les conditions de traitement et d'analyse de l'information pour en améliorer la qualité	383
R1	A2T3 Donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques avec pour cœur le Répertoire National des	296
Résultat 2 : La planification et le reporting du secteur de l'éducation sont améliorées		5 731
A3	Renforcer l'articulation des planifications et programmation sectorielles et territoriales	550
R2	A3T1 Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget	382
R2	A3T2 Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus	168
A4	Réviser les outils de planification à court et moyen termes	5 181
R2	A4T1 Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE 3	469
R2	A4T2 Améliorer les compétences et les outils des planificateurs en charge des opérations et des financements	555
R2	A4T3 Appuyer le dev. d'une stratégie éducative globale et poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collectivités	2 823
R2	A4T4 Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planif. et la gestion financière du PISE	1 334
RESULTAT 3 : L'ALLOCATION ET LA GESTION DES RESSOURCES DU SECTEUR SONT AMELIOREES		3 618
A5	Appuyer la définition et l'utilisation des critères territoriaux d'allocation des ressources du secteur de l'éducation	725
R3	A5T1 Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources éducatives	94
R3	A5T2 Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus	632
A6	Accompagner le transfert des ressources financières aux CT et aux SD	2 008
R3	A6T1 Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT	727
R3	A6T2 Définir et mettre en œuvre des mécanismes d'accompagnement de l'exécution des transferts	1 281
A7	Améliorer le suivi de l'exécution des financements décentralisés et déconcentrés	885
R3	A7T1 Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régional du secteur de l'éducation	601
R3	A7T2 Assurer la production des rapports de suivi technique et financier	284
Résultat 4 : Un cadre et des mécanismes sont définis pour assurer la gestion des enseignants		1 577
A8	Organiser la gestion des enseignants fonctionnaires territoriaux	858
R4	A8T1 Appuyer la définition d'une filière éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales	453
R4	A8T2 Mettre en place des cellules de gestion des enseignants au niveau des gouvernorats	251
R4	A8T3 Préparer une évolution du statut des enseignants des écoles communautaires, du non formel, du préscolaire	154
A9	Mettre en place une gestion des ressources des enseignants par postes budgétaires	719
R4	A9T1 Implanter la notion de poste	169
R4	A9T2 Créer les fonctions différenciées « gestion des postes » et « gestion des personnels »	549
Résultat 5 : Les RH des SC et SD sont plus compétentes, en adéquation avec leurs missions requadrées		1 071
A10	A10 : Requalifier les missions, les activités et l'organisation des SC et SD	398
R5	A10T1 Requalifier les services centraux	216
R5	A10T2 Requalifier les AE et les CAP	183
A11	Postes centrées sur les missions et les compétences	307
R5	A11T1 Généraliser la définition des profils de poste des SC et SD pour mieux assurer les missions requadrées des services	117
R5	A11T2 Réguler les recrutements dans les corps d'origine par les référentiels métiers	59
R5	A11T3 Encadrer la qualité des recrutements par l'instauration de concours	130
A12	Manager la ressource humaine par les missions et les compétences	367
R5	A12T1 Manager les services par les objectifs : le projet de service	112
R5	A12T2 Evaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation	98
R5	A12T3 Consolider la ressource humaine par le plan de formation continue du service	156
Résultat 6 : Les relations fonctionnelles entre les acteurs sont formalisées au service des objectifs éducatifs		9 257
A13	Accompagner les CT dans la prise en main du développement de l'éducation sur leur territoire	5 767
R6	A13T1 Faciliter l'appropriation du décret 313, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT	176
R6	A13T2 Rendre fonctionnelle les commissions éducatives	879
R6	A13T3 Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations aux CGS	4 133
R6	A13T4 Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires	486
R6	A13T5 Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires	93
A14	Appuyer les CAP et les AE dans le développement de leurs relations avec les CT	945
R6	A14T1 Réviser les modes opératoires des SD	442
R6	A14T2 Développer la fonction de "référént" des CP	384
R6	A14T3 Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative	120
A15	Renforcer les CGS dans leur rôle de gestionnaire délégué de l'école	2 545
R6	A15T1 Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école	1 225
R6	A15T2 Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place d'un dispositif d'échanges entre les CGS	1 320

Activité, sous-activités et tâches		Coûts	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
Résultat 1 : Le pilotage du secteur concourt à l'optimisation de l'allocation des ressources et à leur transformation en rés		2 106												
A1	Renforcer les mécanismes de pilotage et de coordination du secteur de l'éducation	1 326												
R1	A1T1 Insérer la conduite de la 2D dans le pilotage du secteur	879												
R1	A1T1a Introduire les outils de pilotage de la 2D au sein de la CADDE et appuyer leur mise en œuvre	739												
R1	A1T1b Organiser les liens entre la CADDE et les SC et SD autour de la mise en œuvre des actions 2D	17												
R1	A1T1c Améliorer l'efficacité de la CADDE	123												
R1	A1T2 Restaurer les directions techniques dans leur mission de définition des orientations nationales	7												
R1	A1T2a Le SG redéfinit les modalités, circuits et calendrier de préparation des Plans d'actions	7												
R1	A1T3 Créer et rendre fonctionnels les cadres de concertation au niveau régional et local	27												
R1	A1T3a Créer par un texte réglementaire la Commission éducation au sein des CROCSAD et CLOSAD	10												
R1	A1T3b Rappeler que les PACA et PACAP sont établis sur la base d'objectifs communs entre les CT et les SD dans le respect des compétences de chacun.	0												
R1	A1T3c Donner aux SD les instructions pour élaborer les PA en concertation avec les CT.	17												
R1	A1T4 Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication	414												
R1	A1T4a Communication en direction des CT	154												
R1	A1T4b Communication en direction des autres acteurs (AN, société civile dont parents d'élèves...)	260												
A2	Appuyer la production et l'utilisation des informations statistiques sur l'évolution du secteur et la mise en œuvre	780	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R1	A2T1 Définir les informations périodiques à produire pour répondre aux besoins des décideurs et gestionnaires du système éducatif et former ces utilisateurs à la « lecture » des statistiques	100												
R1	A2T1a besoins des gestionnaires	21												
R1	A2T1b Elaborer une typologie de communes, cercles (ou CAP) et régions (ou AE)	0												
R1	A2T1c Rédiger et publier un guide d'utilisation des statistiques	13												
R1	A2T1d Former les gestionnaires (Services centraux et déconcentrés ; CT) à la « lecture » et à l'utilisation des statistiques	66												
R1	A2T2 Améliorer les conditions de traitement et d'analyse de l'information pour en améliorer la qualité	383												
R1	A2T2a résultats disponibles au début de chaque année civile.	0												
R1	A2T2b Réalisation des études spécifiques selon les besoins d'information	313												
R1	A2T2c CT	24												
R1	A2T2d Perfectionner la formation des statisticiens de la CPS	46												
R1	A2T2e Recruter pour la CPS (division statistique) des statisticiens et des informaticiens	0												
R1	A2T3 Donner au MEALN la maîtrise complète des traitements informatiques avec pour cœur le Répertoire National des	296												
R1	A2T3a Concevoir le Répertoire national des établissements (RNE) et écrire les logiciels correspondants (rappel)	138												
R1	A2T3b Concevoir le Schéma Directeur de l'informatisation de la gestion.	158												

Résultat 2 : La planification et le reporting du secteur de l'éducation sont améliorées		5 731	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
A3	Renforcer l'articulation des planifications et programmation sectorielles et territoriales	550												
R2	A3T1 Régler le cycle de la programmation annuelle sur la rentrée scolaire et le budget	382												
R2	A3T1a Décrire et formaliser les cycles de programmation	50												
R2	A3T1b Communiquer les règles et les étapes de la programmation dans les services centraux et déconcentrés	333												
R2	A3T2 Formaliser et mettre en œuvre la concertation et la consultation entre les SD et les CT	168												
R2	A3T2a Définir une procédure pour formaliser au plan national les relations SD-CT	36												
R2	A3T2b Communiquer et expliquer la procédure aux SD	132												
A4	Réviser les outils de planification à court et moyen termes	5 181	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R2	A4T1 Améliorer le plan analytique et la programmation budgétaire du PISE 3	469												
R2	A4T1a Définition d'un plan analytique pour le PISE 3	76												
R2	A4T1b Définition d'un échéancier pour recueillir les données techniques et financières des projets	50												
R2	A4T1c Amélioration de la spécialisation des crédits des SC et SD du BN	66												
R2	A4T1d Réduction de la spécialisation des crédits transférés aux CT du BN	277												
R2	A4T2 Améliorer les compétences et outils des planificateurs en charge des opérations et des financements	555												
R2	A4T2a Implantation des outils de gestion du plan analytique	314												
R2	A4T2b Réalisation d'un état des lieux des ressources et des compétences disponibles	43												
R2	A4T2c Réalisation des cycles de formation continue pour les personnels	198												
R2	A4T2d Recrutement des planificateurs	0												
R2	A4T3 Appuyer le dév. d'une stratégie éducative globale et poursuivre l'implantation de la carte scolaire dans les Collect	2 823												
R2	A4T3a Définition de l'outil intégrant des différents aspects de l'éducation	929												
R2	A4T3b Elaboration d'un guide d'implantation de la carte scolaire à l'usage des CT et des SD	344												
R2	A4T3c Définition et standardisation du conseil pour l'implantation de la carte scolaire	598												
R2	A4T3d Suivi des SD par la CPS	21												
R2	A4T3e Mise à disposition des CT de la dotation d'appui technique pour la définition de la carte scolaire	760												
R2	A4T3f Pilotage des appuis des SD aux CT par la CADDE	21												
R2	A4T3g Restitution par les SD des processus conduit dans les Collectivités et des résultats obtenus	149												
R2	A4T4 Améliorer et standardiser le conseil des SD aux CT pour la planif. et la gestion financière du PISE	1 334												
R2	A4T4a Réalisation d'une étude préalable pour orienter les travaux de standardisation	229												
R2	A4T4b Elaboration des référentiels de conseil	117												
R2	A4T4c Formation des personnels	234												
R2	A4T4d Evaluation du conseil	92												
R2	A4T4e Diffusion et suivi des fiches comptables dans les CT	663												

RESULTAT 3 : L'ALLOCATION ET LA GESTION DES RESSOURCES DU SECTEUR SONT AMELIOREES			3 618	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3	
A5	Appuyer la définition et l'utilisation des critères territoriaux d'allocation des ressources du secteur de l'éducation		725													
R3	A5T1	Instruire et organiser la concertation pour sélectionner les critères territoriaux d'affectation des ressources é	94													
R3	A5T1a	Réalisation des études préalables à la définition des critères d'allocation des ressources éducatives	84													
R3	A5T1b	Définition des critères d'allocation des ressources éducatives	10													
R3	A5T2	Définir et installer les outils et les procédures pour affecter les ressources sur la base des critères retenus	632													
R3	A5T2a	Définition de la procédure de calcul et d'allocation des ressources aux CT	46													
R3	A5T2b	Information sur les dotations	226													
R3	A5T2c	Animation du processus local d'attribution des dotations	359													
A6	Accompagner le transfert des ressources financières aux CT et aux SD		2 008	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3	
R3	A6T1	Appuyer la programmation des transferts dans les budgets des CT	727													
R3	A6T1a	Organisation de rencontres de travail	264													
R3	A6T1b	Conseiller la programmation budgétaire des CT	463													
R3	A6T2	Définir et mettre en œuvre des mécanismes d'accompagnement de l'exécution des transferts	1 281													
R3	A6T2a	Elaboration d'une note explicative pour les CT	121													
R3	A6T2b	Formation des personnels des CT	321													
R3	A6T2c	Réunion mensuelle pour le suivi de l'exécution des crédits transférés	20													
R3	A6T2d	Mise en place de la dotation de fonctionnement par CT	820													
A7	Améliorer le suivi de l'exécution des financements déconcentrés et décentralisés		885	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3	
R3	A7T1	Définir et mettre en place le pôle de comptabilité régional du secteur de l'éducation	601													
R3	A7T1a	Réalisation des études préalables pour définir la structure et les fonctions	154													
R3	A7T1b	Définition d'un plan de recrutement	17													
R3	A7T1c	Accompagnement de l'installation et suivi des pôles régionaux de comptabilité	430													
R3	A7T2	Assurer la production des rapports de suivi technique et financier	284													
R3	A7T2a	Définition d'une procédure et des règles de reddition du RSTF	33													
R3	A7T2b	Définition et communication des supports et formats de collecte des données	102													
R3	A7T2c	Rencontres de lancement de l'élaboration du RSTF	149													
Résultat 4 : Un cadre et des mécanismes sont définis pour assurer la gestion des enseignants			1 577	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3	
A8	Organiser la gestion des enseignants fonctionnaires territoriaux		858													
R4	A8T1	Appuyer la définition d'une filière éducation au sein de la fonction publique des collectivités territoriales	453													
R4	A8T1a	Création de la « filière éducation » des collectivités territoriales	307													
R4	A8T1b	Programme d'intégration pluri-annuelle des enseignants contractuels	146													
R4	A8T2	Mettre en place des cellules de gestion des enseignants au niveau des gouvernorats	251													
R4	A8T2a	Conception des cellules de gestion et de leurs outils	154													
R4	A8T2b	Accompagnement à l'installation des cellules de gestion : équipement en locaux et matériel	97													
R4	A8T3	Préparer une évolution du statut des enseignants des écoles communautaires, du non formel, du préscolaire	154													
R4	A8T3a	Etudes	154													
A9	Mettre en place une gestion des ressources des enseignants par postes budgétaires		719	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3	
R4	A9T1	Implanter la notion de poste	169													
R4	A9T1a	Etudes de conception et rédaction textes	169													
R4	A9T2	Créer les fonctions différenciées « gestion des postes » et « gestion des personnels	549													
R4	A9T2a	Définir les compétence, les fonctions et les services "gestion de postes" et "gestion du personnel"	0													
R4	A9T2b	Conception des méthodes et outils	84													
R4	A9T2c	Formation des personnels des CT et des cellules de gestion	466													

Résultat 5 : Les RH des SC et SD sont plus compétentes, en adéquation avec leurs missions requalifiées			1 071	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
A10	Requalifier les missions, les activités et l'organisation des SC et SD		398												
R5	A10T1	Requalifier les services centraux	216												
R5	A10T1a	Relecture des missions et organisations de SC	110												
R5	A10T1b	Mise en œuvre de la réorganisation	106												
R5	A10T2	Requalifier les AE et les CAP	183												
R5	A10T2a	Relecture des missions et organisations de AE	103												
R5	A10T2b	Mise en œuvre de la réorganisation	79												
A11	Mettre en place une définition des postes centrée sur les missions et les compétences		307	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R5	A11T1	Généraliser la définition des profils de poste des SC et SD pour mieux assurer les missions requalifiées des	117												
R5	A11T1a	Définition d'un format de fiches de postes et appui à l'élaboration de fiches de postes stratégiques	26												
R5	A11T1b	Accompagnement à l'utilisation managériale des fiches de postes	55												
R5	A11T1c	Généralisation des fiches de postes	36												
R5	A11T2	Réguler les recrutements dans les corps d'origine par les référentiels métiers	59												
R5	A11T2a	Étude des référentiels des SC et SD et adaptation des cadres organiques	7												
R5	A11T2b	Étude de conception d'un corps transversal de personnel administratif et technique et accompagnement mise en	53												
R5	A11T3	Encadrer la qualité des recrutements par l'instauration de concours	130												
R5	A11T3a	Études sur les concours (postes techniques et stratégiques)	77												
R5	A11T3b	Mise en place des concours	0												
R5	A11T3c	Formation et accompagnement des responsables aux bonnes pratiques de recrutement	53												
A12	Manager la ressource humaine par les missions et les compétences		367	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R5	A12T1	Manager les services par les objectifs : le projet de service	112												
R5	A12T1a	Conception de la méthode projet de services	84												
R5	A12T1b	Accompagnement à la mise en œuvre	29												
R5	A12T2	Évaluer les résultats et le potentiel des agents : revoir le système de notation	98												
R5	A12T2a	Conception du système d'évaluation-notation des fonctionnaires de l'adm. publique et de la FPCT	80												
R5	A12T2b	Accompagnement à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation-notation.	18												
R5	A12T3	Consolider la ressource humaine par le plan de formation continue du service	156												
R5	A12T3a	Conception d'un manuel de procédures pour la conception d'un plan de formation d'un service	53												
R5	A12T3b	Accompagnement à la mise en œuvre	26												
R5	A12T3c	Étude sur la prise en compte de formations dans les plans de carrière	77												

Résultat 6 : Les relations fonctionnelles entre les acteurs sont formalisées au service des objectifs éducatifs			9 257	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
A13	Accompagner les CT dans la prise en main du développement de l'éducation sur leur territoire		5 767												
R6	A13T1	Faciliter l'appropriation du décret 313, capitaliser les acquis, diffuser les outils dans les CT	176												
R6	A13T1a	Vulgarisation du décret 313	3												
R6	A13T1b	Capitaliser les acquis en termes de démarche et d'outil au service des CT	166												
R6	A13T1c	Diffuser le guide de la gestion de l'éducation en mode décentraliser et les outils	7												
R6	A13T2	Rendre fonctionnelle les commissions éducatives	879												
R6	A13T2a	Informers les exécutifs et délibérants sur les commissions	70												
R6	A13T2b	Accompagner les travaux des commissions éducatives	264												
R6	A13T2c	Organiser les échanges entres commissions sur un cercle ou une région	545												
R6	A13T3	Développer le conventionnement avec les CGS et systématiser les dotations aux CGS	4 133												
R6	A13T3a	Appuyer les CT dans le conventionnement avec les CGS et dans le suivi des conventions	173												
R6	A13T3b	Améliorer les dotations aux CGS	3 960												
R6	A13T4	Améliorer la capacité de maîtrise d'ouvrage des CT en matière de constructions scolaires	486												
R6	A13T4a	Adaptation des procédures et mécanismes de programmation des infrastructures scolaires, ajustement de la convention	10												
R6	A13T4b	CT,	396												
R6	A13T4c	Production par le MEALN d'analyses qualitatives sur la cohérence et l'efficience des instruments à disposition des CT	80												
R6	A13T5	Accompagner les CT dans les transferts de la gestion des manuels scolaires	93												
R6	A13T5a	Appui des SD de la région expérimentale aux CT,	15												
R6	A13T5b	Suivi et évaluation de l'expérimentation en vue de sa généralisation.	78												
A14	Appuyer les CAP et les AE dans le développement de leurs relations avec les CT		945	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R6	A14T1	Réviser les modes opératoires des SD	442												
R6	A14T1a	Redéfinir les modes opératoires	326												
R6	A14T1b	Appuyer les SD dans la définition d'objectifs partagés avec les CT	35												
R6	A14T1c	Suivre et appuyer les SD dans la mise en œuvre des nouveaux modes opératoires	81												
R6	A14T2	Développer la fonction de "réfèrent" des CP	384												
R6	pm	Requalification, redimensionnement des CAP et des AE (pour mémoire, cf. Résultat n°5) avec intégration de la problématique « fonction réfèrent » dans les missions et activités.	0												
R6	A14T2a	Rédaction de la fiche de poste des CP (et agents AE) intégrant la fonction « réfèrent », avec spécification pour les CP « référents/résidents »	9												
R6	A14T2b	Décision des avantages offerts aux CP « référents/résidents »	0												
R6	A14T2c	Recrutement sur profil de compétences et formation CP futurs « référents » et des CP futurs « référents/résidents »	134												
R6	14T2d	Etablissement de la carte d'implantation des CP « référents/résidents » : la montée en charge pourra être progressive, et procéder dans un premier temps par expérimentation/évaluation dans certains sites.	160												
R6	A14T2e	Suivi et appui aux CP « référents » dans leur nouvelle fonction.	80												
R6	A14T3	Renforcer la gestion décentralisée-déconcentrée de la performance éducative	120												
R6	A14T3a	Accompagnement à la rédaction des référentiels métiers et fiches de poste des enseignants, des directeurs d'école	33												
R6	A14T3b	Etude comparative des coûts et modalités de formations déconcentrées (diverses formes : CA, stages courts, tutorat entre maîtres, Comités pédagogiques pour les établissements secondaires) et des stages de formation classiques avec recherche de moralisation de la pratique des per diem.	77												
R6	A14T3c	Rédaction d'un manuel de procédures à destination des CAP et CP « référents » pour l'organisation et le suivi des différentes modalités de formations déconcentrées-décentralisées	10												
A15	Renforcer les CGS dans leur rôle de gestionnaire délégué de l'école		2 545	N1	N1	N1	N1	N2	N2	N2	N2	N3	N3	N3	N3
R6	A15T1	Accompagner les CGS dans la gestion déléguée de l'école	1 225												
R6	A15T1a	Choix et formation des opérateurs d'appui aux CGS	57												
R6	A15T1b	Mise en œuvre des opérations d'appui aux CGS	1 168												
R6	A15T2	Réaliser des campagnes d'information sur l'école et mettre en place d'un dispositif d'échanges entre les	1 320												
R6	A15T2a	Campagnes d'information et de sensibilisation grand public	198												
R6	A15T2b	Echanges entre CGS	1 122												

Annexes

Les annexes ci-après complètent quelques points précis du rapport. Elles concernent :

- A. LE CONSEIL DES SD AUX CT DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION**
- B. LA GESTION DES POSTES**
- C. LA POLITIQUE DU MALI POUR LES MANUELS SCOLAIRES**
- D. LE REPERTOIRE NATIONAL DES ETABLISSEMENTS (RNE)**

A noter que la liste de personnes rencontrées et la liste des documents consultés ont été données dans le rapport n°1 « Etat des lieux ».

A- LE CONSEIL DES SD AUX CT DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION

1. REVISITER LA NOTION D'APPUI CONSEIL

La notion d'appui-conseil des Services Déconcentrés de l'Etat aux Collectivités Territoriales doit être revisitée. Le constat, qui n'est pas propre au secteur de l'éducation, est une faible prise en compte par les SD de la fonction de conseil aux CT. Très souvent ils s'abritent derrière le « **Décret N°96-084/P-RM déterminant les conditions et les modalités de mise a la disposition des collectivités territoriales des services déconcentrés de l'Etat** ».

Ce décret stipule :

« ARTICLE 2 : Les services déconcentrés de l'Etat outre leur mission traditionnelle ont vocation à appuyer, conseiller et soutenir les collectivités territoriales.

ARTICLE 3 : Pour accomplir sa mission, chaque collectivité territoriale peut solliciter les prestations des services déconcentrés de l'Etat dont la compétence territoriale s'étend à la collectivité territoriale.

...

ARTICLE 5 : Toute collectivité territoriale sollicitant les prestations d'un service déconcentré de l'Etat introduit auprès du représentant de l'Etat une requête de mise à disposition accompagnée du programme annuel d'activité comportant les actions concrètes à réaliser et pour lesquelles la mise à disposition est sollicitée. Cette requête doit comporter les mentions suivantes : l'indication du service sollicité, la nature et l'objet de la requête ainsi que la durée de la mise à disposition.

ARTICLE 6 : Chaque année le représentant de l'Etat réunit les représentants des collectivités territoriales sollicitant une mise à disposition de services déconcentrés de l'Etat et les chefs des services techniques déconcentrés concernés.

A l'issue de cette réunion il est dressé un calendrier annuel d'intervention des différents services techniques déconcentrés de l'Etat dans la collectivité territoriale.

ARTICLE 7 : Chaque requête de mise à disposition retenue à l'issue de la réunion annuelle de programmation des prestations fait l'objet d'une convention de mise à disposition établie entre le représentant de l'Etat et le Président de l'organe exécutif de la collectivité territoriale.

Cette convention fixe notamment la nature, la durée de la mise à disposition, le détail des moyens et des ressources nécessaires, le calendrier d'exécution des missions ou travaux, et d'une manière générale toutes les obligations des parties. »

Ce décret appelle deux remarques :

- il pose une question de fond dans son article 2 où l'on distingue outre les missions traditionnelles la vocation à appuyer les CT. Le reste du décret est une déclinaison de cet appui qui passe par la mise à disposition de personnel des SD. Or les missions des SD ont évolué et la fonction d'appui aux CT doit faire partie intégrante de leur mandat et non pas être une option.
- il est certainement adapté quand il s'agit de mettre à disposition du personnel sur du moyen et long terme, mais il est peu adapté pour des besoins de conseils qui vont émerger au cours de l'année et demandent une réactivité des SD.

Pour cette raison, la mission recommande une relecture de ce décret avec (i) une affirmation claire que le conseil aux CT fait partie des obligations des CT et doit être prise en compte dans les modes opératoires et (ii) que la mise à disposition est un cas de figure qui s'applique dans des cas précis (affectation du personnel des SD pour une période donnée).

2. REVISITER LA NOTION D'APPUI CONSEIL

La mission a procédé à une « catégorisation » des types de conseils qui devraient faire partie des interventions normales des SD en direction des CT.

Les principales missions / fonctions du conseil, actualisées dans les relations des SD aux CT qui s'appliquent à l'exercice de toutes les compétences de ces dernières (seul le contenu varie) :

- **Consolidation de la planification** des CT avec celle des SD (négociation des ressources détenues par l'Etat et facilitation des arbitrages entre accès et qualité)
- **Communication des orientations, politiques et stratégies nationales en vigueur**, les résultats du secteur, leur évolution en fonction des décisions nationales, vulgarisation si nécessaire des documents stratégiques à communiquer (guide, fascicule, journal « officiel »). il s'agit autant de communiquer les informations produites par le secteur que celles produites par d'autres acteurs (observatoires nationaux, instituts,)
- **Communication des statistiques et des informations locales** produites sur la base des systèmes d'information nationaux : indicateurs du système, observation évolution pauvreté d'accès aux services sociaux
- **Définition, diffusion et vulgarisation des outils** pour aider l'exercice des compétences (planification, stratégie gestion, suivi évaluation) Ces outils pourraient être des guides méthodologiques décrivant des processus pour arriver à exercer telle ou telle compétence, mais aussi des supports documentaires, des manuels,
- **Médiation dans la résolution des tensions et des conflits** (rôle important souvent oublié) entre les acteurs et notamment CT / CGS, Chef établissement / CGS, enseignants + syndicats CT dans la gestion des enseignants / allocation des ressources enseignantes, enseignants/parents.
- **Organisation de la concertation et de la consultation** lorsque nécessaire sur les orientations et stratégies nationales (ad hoc, en fonction des besoins) et / ou leur déclinaison locale, l'exécution des opérations et des financements, le suivi évaluation,....
- **Diffusion et contrôle des normes dans les domaines suivantes** :
 - o Infrastructures
 - o Fonctionnement courant des établissements (accueil des élèves)
 - o temps d'enseignement et gestion des personnels (notation administrative)
 - o hygiène, santé scolaire, alimentation
- **Donner des avis techniques et réaliser des études / analyses à la demande** des CT (mobilisation des services)
- **Gestion des enseignants** : apporter un conseil technique dans le recrutement, la gestion administrative et « sociale », l'évaluation et la notation (harmonisation évaluation administrative / évaluation pédagogique), les mutations
- **Impulsion et animation de la gestion participative** : entretenir une dynamique de territoire, accompagner et former les acteurs, réguler les tensions.

Le tableau suivant permet de visualiser les relations entre CT et SD en partant des responsabilités respectives et en dégagant les zones de collaboration. Il s'agit d'une première esquisse mais qui devra être détaillée et approfondie lors des travaux sur la révision des modes opératoires des SD. Ce tableau pourrait aussi être intégré dans les documents de la CADDE notamment le guide de la gestion en mode décentralisée de l'école.

3. LES RELATIONS COLLABORATIVES SD - CT

Fonctions exercées par les CT	Collaboration	Fonctions exercées par les SD
1. Compétence CT : Stratégie éducative		
Elaboration / actualisation du PDE	Interpréter les indicateurs clés Comparer par rapport à la situation nationale et à la situation dans le cercle Prioriser / dimensionner les actions en lien avec le diagnostic de territoire Négociation autour des objectifs partagés à atteindre dans le cadre du PISE	Appui technique lors de l'actualisation du PDESC Mise à disposition des indicateurs clés et des informations
Conception de modules spécifiques	Conception conjointe des modules spécifiques: - approche pédagogique et didactique des SD et ressources MEALN disponibles (documents, méthodes, outils, compétences, formation ...) - connaissance des besoins et ressources du territoire de la CT (politique de développement, problématique sociologique, économique et culturelle ...)	Analyse diagnostic de l'intérêt de l'introduction de modules spécifiques, proposition de contenu ...
Bilan CA, CED	Définition concertée des outils et indicateurs permettant de suivre et évaluer les services d'alpha et CED. Elaboration concertée des bilans à partir des évaluations respectives. Définition concertée des objectifs d'amélioration : objectifs éducatifs, objectif des moyens respectifs à mettre en oeuvre	Communication de la politique nationale Evaluation des moyens apportés par le MEALN Evaluation pédagogique et didactique Repères, outils et guide, pour l'élaboration des stratégies d'éducation non formelle
Petite enfance	Définition concertée : - des objectifs éducatifs de territoire - de la stratégie planifiée - des outils de suivi – évaluation Bilan partagé des résultats : évaluation-régulation participative	Communication sur les enjeux, objectifs, moyens nationaux Information sur les normes (scolarisation, infrastructures, personnels) Apports sur les stratégies pédagogiques
Elaboration carte scolaire	Elaboration concertée de la carte scolaire intégrant les aspects non formel (CED, Alphabétisation) et préscolaire Suivi et régulation concertés des indicateurs Actualisation concertée Négociations	Communication sur les orientations et les enjeux nationaux et explicitation de la marge de manœuvre de la CT Explication sur la finalité de l'outil Formation-action à l'utilisation et à l'actualisation de l'outil : méthode, étapes, finalisation...)

Fonctions exercées par les CT	Collaboration	Fonctions exercées par les SD
2- Compétence CT : Investissement dans les infrastructures éducatives		
Constructions	Concertation sur les sites de création d'établissements, en conformité avec la carte scolaire Participation à la réception des chantiers avec contrôle partagé du respect des normes Négociations	Information sur les normes de construction / taille des infrastructures / équipement standard : tables bancs, tableau, bureau maître et directeurs Médiation
Equipement	Contrôle partagé de la conformité des équipements scolaires	Rappel des normes (notamment préscolaire, table banc primaire, santé, ...) Information sur les orientations nationales
3- Compétence CT : Fonctionnement des structures éducatives		
Etablissements scolaires Ecoles communautaires CED, CA (communes) Centres féminins (Communes)	Définition conjointe d'indicateurs d'évaluation du fonctionnement : - investissement financier de la CT, du CGS, des associations et ONG (rapport besoins/allocations) - apports de contributions diverses (journées de travail, matériaux, fournitures...) - réalisations Contrôle conjoint de la qualité des conditions matérielles d'éducation	Information sur la politique nationale Contrôle des normes nationales Impulsion et accompagnement de la gestion participative parents / CGS / CT
Cantines	Impulsion conjointe au CGS pour la création et le suivi du fonctionnement des cantines Suivi nutritionnel conjoint Gestion participative (commission de cantine)	Information sur les orientations nationales, les normes et les enjeux (taux de scolarisation) Information sur les moyens disponibles (UNICEF, ONG...) Médiation
Organisation des examens	Co-organisation des sessions d'examen avec répartition des rôles, des tâches, des financements. Evaluation partagée de la qualité de l'organisation	Information et contrôle des normes d'organisation Apports techniques (examineurs, sujets, corrections, validation) Financement MEALN (hors organisation) Médiation

Fonctions exercées par les CT	Collaboration	Fonctions exercées par les SD
4- Compétence CT : Gestion des Ressources Humaines		
Recrutement	Recrutement concerté : - SD : avis technique - CT : choix et contrat	Information sur les normes et moyens nationaux : postes alloués Apport technique pour l'évaluation : - des besoins - des dossiers
Gestion des enseignants (établissements publics, CED, alpha, préscolaire, écoles communautaires)	Evaluation partagée de l'investissement local des enseignants et directeurs : participation au CGS, modules spécifiques, relations avec la CT, les parents... Evaluation administrative partagée de la rigueur professionnelle (absentéisme...) Notation harmonisant les évaluations de la CT et du SD. Pour les enseignants relevant des communautés, gestion participative : Communautés, CT, CGS, SD)	Communication des normes nationales Gestion pédagogique des enseignants et directeurs : formation, conseil et suivi pédagogique, évaluation pédagogique. Information aux CT sur les formations, évaluations, suivis... Participation du MEALN à la prise en charge des enseignants communautaires Médiation entre acteurs
5 – Compétence CT : Partenariat éducatif de territoire		
Gestion participative des écoles, et des différentes structures éducatives du territoire (CED, CA, préscolaire, communautaire)	Impulsion partagée pour le fonctionnement de la commission éducative et du CGS Conception participative du Projet d'école et des PA (CT, CGS, école, parents, SD) Négociations	Communication sur les normes et orientations nationales Impulsion à la gestion participative : apports de méthodes, d'outils, de ressource humaine (CP référent), de formation, Vigilance dans le suivi des étapes, la pertinence et la faisabilité des actions Médiation entre acteurs

B- LA GESTION DES POSTES

La nécessité d'introduire le concept de « poste » est clairement apparue lors de l'atelier et a été confirmée lors de la réunion du Comité de pilotage. Il semble nécessaire de préciser certains points afin que la mise en œuvre soit la plus rapide et la plus opérationnelle possible.

1 LE CONCEPT DE POSTE

EMPLOI (ou SUPPORT) BUDGETAIRE : Créé, ou supprimé, par le vote du budget par le Parlement. Le détail des emplois budgétaires figure dans les documents budgétaires (avec les détails : nombre par catégorie, corps, grade. Les montants budgétaires sont calculés sur les indices moyens de chaque grade)

POSTE : Créé, ou supprimé, par la décision de l'administration d'affecter, ou de retirer, à une unité administrative le moyen correspondant. **Un poste est donc un emploi budgétaire implanté dans un établissement**

Intérêt : L'intérêt principal est de permettre de dissocier deux gestions :

- *la gestion des postes* qui doit optimiser la répartition des moyens en fonction des objectifs (cf. rôle de la section « Postes » de la cellule de gestion)
- *La gestion des personnels* qui permet d'affecter la personne la mieux adaptée (Rôle de la section « Personnels » de la cellule de gestion).

Les mutations peuvent ainsi être effectuées sans modifier les moyens attribués à un établissement. Si le poste est vacant, l'établissement conserve le « droit » à disposer d'une personne pour occuper ce poste. Le poste sera alors, pourvu soit par mutation, soit par affectation d'une personne nouvelle (issue d'un concours pour les fonctionnaires d'Etat ou recrutée pour les contractuels)

Il y aurait beaucoup d'avantages à étendre à tout le ministère (administratifs et techniciens) la gestion des postes.

2. AMORCER LA GESTION DES POSTES

Au début du processus et pour simplifier le travail, on considère que chaque personne travaillant dans un établissement occupe un poste. La cellule de gestion/section « poste » établira ainsi pour chaque établissement la liste des postes qui lui sont attribués. Elle pourra aussi établir la liste inverse de tous les postes qu'elle gère répartis par établissement.

3. GERER CHAQUE ANNEE LES POSTES

La gestion des postes et des personnels doit être calée sur le budget et sur la préparation de la rentrée :

- Après examen de la situation de la rentrée et des besoins exprimés (à défaut de prévisions d'effectifs) les services centraux préparent les délégations d'emplois budgétaires aux CT
- Dès que le budget est disponible et après concertation avec les représentants des CT et SD, les emplois sont délégués aux CT (information aux AE et CAP)
- C'est la CT, avec l'aide de l'AE et du CAP, qui crée des nouveaux postes dans les établissements scolaires par décision notifiée aux cellules de gestion. Il faut que cette décision soit précédée d'un examen de la situation de tous les établissements (pas seulement ceux qui ont des besoins) qui doit, parfois, aboutir à des suppressions de postes dans certains établissements. Les postes ainsi récupérés pourront être implantés ailleurs
- Les postes peuvent être pourvus soit par des mutations soit par des recrutements. Les mutations sont à faire en priorité pour permettre un volume important de mutations. Les recrutements sont faits sur les postes qui restent découverts après le déroulement des mutations.

-
- Il faut aussi mentionner que cette gestion par poste permet de mettre sur un même poste par exemple deux personnes travaillant à mi-temps. Elle permet aussi de récupérer deux demi-postes (poste occupé par une seule personne à mi-temps) pour en faire un poste complet.

4. METTRE RAPIDEMENT AU POINT UN APPLICATION INFORMATIQUE

Les volumes d'information à traiter dans une cellule de gestion justifient la création d'une application informatique.

C- LA POLITIQUE DU MALI POUR LES MANUELS SCOLAIRES

Le Mali, dans le cadre de PISE, a des objectifs dans le domaine du nombre de manuels disponibles par élève dans chaque école (indicateur du programme PISE) Des montants importants ont été dépensés ; cependant, comparativement avec ces montants, les progrès sont faibles. On pourrait avoir l'impression que tout se passe comme si des manuels disparaissaient !

1. LA POLITIQUE DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

Aujourd'hui, c'est une pratique de « délégation de service public » qui est mise en œuvre. Le ministère passe un contrat avec un éditeur qui prend en charge la totalité de la chaîne : conception du manuel, impression et diffusion. Ainsi, la diffusion qui a longtemps été le point faible du système est à la charge du contractant qui doit livrer dans chaque école un nombre de manuels déterminé par l'administration. Le directeur d'école signe le bon de livraison après vérification du nombre de manuels et le directeur du CAP contresigne ce document.

On observe, parfois, des modalités un peu différentes de livraison : le contractant livre au CAP les manuels et donne un certain montant financier pour que les écoles viennent elles-mêmes récupérer les manuels au CAP.

Ce système est considéré par toutes les personnes que nous avons interrogées comme nettement supérieur au système précédent. Le seul problème est que le directeur d'école ne sait ni combien de manuels il va recevoir, ni quand il va les recevoir. La livraison est un peu perçue comme « un cadeau de Noël »

2. LE PROJET D'EXPERIMENTATION D'UNE NOUVELLE POLITIQUE

Dans le cadre d'une politique du gouvernement de développement d'un secteur national « Edition » au Mali (2004), une expérience est annoncée depuis plusieurs années. Ses principes sont les suivants :

- création d'un secteur économique national pour l'édition
- libre concurrence entre les éditeurs pour les manuels : plusieurs manuels pour la même matière/niveau
- Choix par les communes et les écoles des manuels

Le rôle du ministère est alors d'approuver les manuels et de publier la liste des manuels approuvés, de définir les conditions de durée et de conservation des manuels et de prévoir un service de « réparation » des manuels. Il faut dire que les éditeurs sont inquiets à cause du risque financier qu'ils devront prendre.

On peut également s'interroger :

- sur la réalité de la politique de concurrence devant entraîner une baisse des prix
- sur la mise sur pied d'un système de distribution atteignant les communes reculées

L'expérimentation est censée avoir lieu à Kayes. Au cours de notre déplacement dans cette région, personne n'était au courant depuis le Directeur adjoint de l'académie (le directeur étant absent) jusqu'aux maires et directeurs d'écoles.

3. L'EVALUATION DE L'EXPERIMENTATION

Si l'expérimentation a lieu pendant la durée de PISE III, il faut prévoir une évaluation de cette expérimentation. Il faudra porter une grande attention aux points suivants :

-
- Mise en place d'une véritable concurrence. Combien de manuels pour une même matière/niveau
 - Mise en place et fonctionnement du réseau de distribution. Situation des communes les plus reculées
 - Les coûts des manuels : leur niveau par rapport à la situation antérieure ; les coûts de distribution augmentent-ils les prix pour les communes éloignées.

D. LE REPERTOIRE NATIONAL DES ETABLISSEMENTS (RNE)

Le répertoire national des établissements est l'élément structurant du système d'information et d'informatisation de la gestion de l'éducation : Les élèves sont inscrits dans un établissement ; les professeurs sont nommés et enseignent dans un établissement ; les bâtiments font partie d'un établissement ; les résultats sont rapportés aux élèves et aux établissements. Dans les cas où le chef d'établissement est ordonnateur secondaire, les dépenses sont rapportées à l'établissement.

Dans le domaine des statistiques, outre les statistiques relatives aux établissements, le répertoire joue un rôle essentiel pour contrôler l'exhaustivité des réponses. Il pourra aussi servir de base de sondage si on réalise des enquêtes par sondage.

Dans le domaine de la gestion, tous les actes font référence à l'établissement : les mesures de carte scolaire (ouverture ou fermeture d'une école, l'inscription des élèves, la gestion des postes, la gestion des personnels).

Il faut donc identifier de façon biunivoque un établissement et un numéro national d'identification.

1. LA GESTION DU REPERTOIRE NATIONAL DES ETABLISSEMENTS (RNE)

Les principes de la gestion de ce répertoire sont les suivants :

- un gestionnaire unique au niveau de l'administration centrale qui, seul, attribue les numéros d'immatriculation. (La CPS est probablement la mieux placée pour cela) En effet, il n'est pas aujourd'hui, possible de décentraliser la gestion de ce répertoire : la fiabilité inégale et le coût des télécommunications ne permettent pas d'envisager pour le moment un système réparti.
- Toute décision d'ouverture d'une école nouvelle doit se faire avec la mention du numéro national. L'arrêté de la commune qui ouvre une école doit comporter ce numéro.
- Lors de la création initiale du RNE, dans le cas de cités scolaires qui abritent plusieurs établissements ou écoles, il faut immatriculer séparément chaque établissement

2. L'UTILISATION DU RNE

Toutes les décisions administratives (implantation d'un poste dans un établissement, recrutement d'une personne, mutation, etc.) doivent mentionner le numéro de l'établissement même si les applications informatiques ne sont pas disponibles immédiatement.

3. LES APPLICATIONS INFORMATIQUES

Le RNE sera un élément central du schéma directeur de l'informatisation de la gestion. L'application de gestion du RNE doit être la première à être développée. Le seul identifiant d'un établissement sera son numéro national, ce qui n'empêche pas bien sûr de faire figurer dans le répertoire le nom en clair de l'établissement et son adresse !