



**Ministère  
de l'Éducation nationale**

**RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL**  
Un Peuple – Un But – Une Foi



**APPRENDRE**

Appui à la Professionnalisation des Pratiques Enseignantes et au  
Développement des Ressources (APPRENDRE)

# **CADRE D'ORIENTATION DE LA FORMATION DES PERSONNELS DE L'ÉDUCATION**

Consultants :

Mafakha Touré  
Moustapha Touré

Dakar le 17 mars 2020

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>I. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE .....</b>	<b>4</b>
1. Le cadre d'orientation.....	4
2. Le plan de formation.....	5
3. Le dispositif de formation des personnels de l'Education.....	7
<b>A. PLAN DE FORMATION DES ENSEIGNANTS DE L'ÉDUCATION DE BASE .....</b>	<b>12</b>
1. Conditions d'entrée en Formation initiale .....	12
2. Profil d'entrée en Formation initiale.....	12
3. Profil de sortie de la Formation initiale.....	12
4. La Formation initiale .....	13
5. Formation continue et Articulation avec FI.....	18
<b>B. PLAN DE FORMATION POUR L'ENSEIGNANT DU MOYEN.....</b>	<b>19</b>
1. L'orientation de la formation .....	19
2. Le programme de formation .....	19
3. Organisation des formations.....	20
<b>C. PLAN DE FORMATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES (DIRECTEURS, PRINCIPAUX, PROVISEURS/CENSEURS) ET AUTRES PERSONNELS.....</b>	<b>22</b>
1. Le profil d'emploi.....	22
2. Le référentiel de formation.....	22
3. Le Programme .....	22
4. Des modules de formation spécifiques.....	23
5. Pour les autres personnels.....	24
<b>D. ÉVALUATION DE LA FORMATION.....</b>	<b>26</b>
1. Un mécanisme et des principes.....	26
2. Évaluation de la formation au niveau des CRFPE .....	26
3. Évaluation du programme par la DFC .....	26
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>27</b>
<b>LA NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE.....</b>	<b>28</b>

## INTRODUCTION

L'engagement des autorités à améliorer la qualité des enseignements- apprentissages et les réformes entreprises ouvrent une pluralité d'initiatives dans la formation des enseignants. Ces initiatives, souvent insuffisamment coordonnées ou simplement adossées à des principes différents ou opposés, engendrent des dysfonctionnements de nature à aliéner la cohérence du système de formation, en général, et des liens entre la Formation initiale et la Formation continue, en particulier.

La professionnalisation de la formation constitue un levier essentiel pour une éducation de qualité. C'est ainsi qu'à la suite de la création des CRFPE en 2011, l'élaboration du Référentiel de formation harmonisé avait pour finalité la réalisation d'un véritable continuum conceptuel entre le Préscolaire, l'Elémentaire, le Moyen et l'EBA. Cette ambition, portée par la DFC, vise, à terme, l'unification du Référentiel de formation du Cycle fondamental.

La désarticulation des composantes du Cycle fondamental impacte négativement la professionnalisation des personnels. Pour annihiler ce phénomène, il est nécessaire de définir et de stabiliser les fondamentaux de la mise en œuvre du dispositif de formation, de tracer les lignes directrices de la formation sous ses différents aspects et d'élaborer le Cadre d'orientation de la formation des personnels du secteur.

Pour cette tâche, l'analyse de la bibliographie, de par la pluralité des conceptions qu'elle offre sur la formation et ses stratégies de livraison, exige une compréhension commune des catégories de référentiels comme de plans de formation mais aussi de leurs rapports d'interdépendance en tant qu'ils constituent des outils indispensables à la construction du Cadre d'orientation.

Le présent Cadre d'orientation, s'inscrivant dans cette perspective, participe également à l'harmonisation des formations dans les CRFPE (personnels enseignants et personnels administratifs de l'Education de Base de dix ans) et à l'articulation Formation initiale /Formation continue.

Il constitue une première étape dans le processus d'écriture des programmes de formation dans les CRFPE et se veut un outil de management de la formation des personnels de l'Education. Il a l'ambition de servir de cadre d'orientation à tous les acteurs du système dans leurs missions de formation dans les CRFPE, afin d'installer des procédures harmonisées d'intervention et d'évaluation des personnels de l'éducation.

Le Cadre d'orientation comprend cinq (05) parties :

- ✓ une partie qui clarifie les concepts-clés et délimite le champ de l'analyse ;
- ✓ une partie qui traite du plan de formation des enseignants de l'Education de Base ;
- ✓ une partie relative au plan de formation des enseignants du Moyen ;
- ✓ une partie portant sur le plan de formation des Chefs d'établissement ;
- ✓ une partie réservée au plan de formation des autres personnels de l'Education.

## I. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Cette partie du Cadre d'orientation sélectionne les principaux points d'entrée dans le champ de la formation des personnels de l'Education dans les CRFPE. En effet, les termes de références (TDR) indiquent comme extrant ultime un cadre d'orientation devant faciliter la production de plans de formation des personnels de l'Education dans les CRFPE. L'élaboration du document nécessite, au préalable, la clarification de certains concepts-clés, à savoir : « **cadre d'orientation** », « **dispositif de formation** », « **plan de formation** » et « **référentiel de formation** ». Il s'agit d'harmoniser l'acceptation de ces notions sur la plan sémantique, d'opérer un choix méthodologique et de s'y conformer.

### 1. Le cadre d'orientation

#### 1.1. Définition

Le cadre d'orientation est un document stratégique organisant la formation initiale et continue des personnels de l'éducation.

Il comprend :

- les orientations de la formation ;
- les principes de base ;
- les objectifs visés ;
- les compétences exigibles ;
- les dispositifs de mise en œuvre ;
- Les instruments appropriés ;
- les modalités d'évaluation et de remédiation.

#### 1.2. Pourquoi un cadre d'orientation de la formation ?

##### La fonction

Organisé autour des deux dimensions fondamentales de la formation que sont la FI et la FC, le Cadre d'orientation permet d'éviter toute confusion des représentations qui entrainerait forcément des errements dans les actions. Les instructions contenues dans le Cadre d'orientation permettent aux acteurs et partenaires conscients de leur rôle, d'élaborer des plans de formation appropriés aux besoins des personnels de l'Education, d'identifier les faiblesses de leurs productions et d'apporter les correctifs les plus pertinents pour se conformer à la politique de formation des personnels.

#### 1.3. Les principes de base du Cadre d'orientation de la formation

Le Cadre d'orientation de la formation s'appuiera sur :

- la déconcentration/décentralisation des initiatives vers les structures régionales et locales dans la mise en œuvre de la formation ;
- la reconnaissance du CRFPE comme lieu privilégié de la Formation initiale et de la Formation continue des personnels de l'Education. Le CRFPE doit désormais être le point de départ et le point d'arrivée du système de formation;
- la démarche collaborative adossée à l'équipe école et centrée sur l'apprentissage et la réussite de l'élève ;
- la reconnaissance du leadership des Chefs d'établissement dans le cadre de la formation continue des enseignants.

Une telle orientation peut prêter à équivoque à différents niveaux de son opérationnalisation. La disponibilité et le niveau de l'expertise interne dans les CRFPE pour réaliser les activités de formation peuvent s'avérer très aléatoires, d'où la nécessité de dresser une cartographie des compétences sur

le terrain et de recourir, selon les réalités locales de chaque CRFPE, soit à la Formation présentielle (FP), soit à la Formation à distance (FAD), soit à la formation hybride (FP/FAD).

#### ***1.4. Les sources du cadre d'orientation de la formation***

Le cadre d'orientation s'appuie essentiellement sur :

- la Loi d'orientation de l'Education n°91-22 du 16 février 1991, modifiée et complétée par la loi n°2004-37
- le PSE (Plan Sénégal Emergent) ;
- les décrets, arrêtés sur CRFPE, circulaires...
- les Normes et Standards de la qualité de l'Education et de la Formation ;
- la Lettre de politique sectorielle ;
- Les Conclusions des Assises de l'Education de 2014 ;
- le Curriculum de l'Education de Base (CEB) ;
- le Référentiel de compétences de la Formation initiale des élèves-maîtres dans les CRFPE ;
- le Référentiel de compétences de la Formation initiale des élèves-professeurs du Moyen (Cf. UGB) ;
- les évaluations de la mise en œuvre du Référentiel de formation des CRFPE ;
- les évaluations et les différents plans de formation (DFC, DEE, DALN, DEPS, DEMSG, DEA, Inspection des DAARA).

#### ***1.5. Les destinataires du Cadre d'orientation de la formation***

Pour tous les intervenants (acteurs et partenaires de l'éducation), le Cadre d'orientation est désormais la référence en matière de formation des personnels.

Les principaux intervenants de l'Education et de la Formation sont :

- les décideurs en matière de formation,
- les cadres et les techniciens des directions d'enseignement;
- les responsables des structures déconcentrées du MEN (IA et IEF),
- les formateurs,
- les autres personnels de l'éducation,
- les organisations publiques (les Collectivités territoriales) et privées (PTF, ONG), chargées de la planification de l'Education, du suivi et de l'évaluation des politiques éducatives.

## **2. Le plan de formation**

Un plan de formation se définit comme un ensemble d'actions à mettre en œuvre pour une cible et une durée déterminées. Il fixe les différents objectifs de la formation et précise les actions collectives ou individuelles et leurs modes d'organisation. Les cibles ou apprenants et l'intrant principal (le curriculum) sont déterminés avant les formateurs. La logique de demande prévaut. Le plan de formation intègre les besoins prévisibles et les actions nécessaires. On peut penser à un plan de formation des inspecteurs d'un pays ou d'une région, à l'encadrement et au contrôle selon l'APC, ou un plan de formation des Directeurs d'école et des Chefs d'établissement à la mise en œuvre d'une nouvelle directive ministérielle. Un plan de formation peut se développer en Formation initiale ou en cours d'emploi (Formation continue). Le plan de formation est considéré comme une des solutions les plus efficaces pour un système éducatif engagé dans le changement ; il demeure néanmoins une modalité d'organisation de la formation parmi d'autres.

## 2.1. La Formation initiale

C'est une formation professionnelle pour une première qualification, en vue d'installer des compétences professionnelles de base. Elle se déroule pour les enseignants du cycle fondamental) dans les CRFPE, essentiellement en mode présentiel.

Elle se développe sur deux modalités complémentaires:

- une formation théorique ;
- une formation pratique (stages).

## 2.2. La Formation continue

Elle constitue l'ensemble des actions et des activités développées en cours d'emploi, en vue de consolider des compétences préalablement installées, d'en construire de nouvelles pour être plus performant ou pour s'adapter à l'environnement socio-éducatif dans lequel on évolue. La formation continue peut se dérouler en mode présentiel à travers des séances d'animation pédagogique, des séminaires de renforcement de capacités professionnelles, des sessions de recyclage, etc. Elle peut aussi se dérouler à distance.

La FC devra prendre en charge les passerelles nécessaires qui offre à chaque professionnel la possibilité d'occuper un poste de travail différent de celui que lui destine sa formation initiale (fonctions de directeur, de planificateurs des IA ou des IEF, intendant, chargé d'examen, etc.)

La FC est un instrument essentiel pour la promotion d'une bonne politique nationale d'Education et de Formation. Plus qu'un remède contre les insuffisances de la Formation initiale, elle s'inscrit dans un processus de longue durée, dépassant même le simple recyclage.

### Orientations de la FC :

Trois orientations président à l'organisation de la FC :

- **une orientation de type scolaire** : la formation est organisée par une structure légitimée et spécialisée dans la formation des enseignants, une entité de l'institution en charge du système éducatif ;
- **une orientation de type contractuel** : les formés et les formateurs s'accordent sur une formation ; les activités de formation dérivent alors d'une analyse des besoins ; le projet de formation est négocié entre les acteurs (décideurs, formateurs et formés) et un cahier des charges élaboré .
- **une orientation interactive et réflexive** : la formation est liée à la résolution d'un problème de pratique professionnelle ; elle s'appuie sur des savoirs de métiers et une démarche d'acquisition des nouveaux savoirs professionnels ; sur le terrain, elle se déroule généralement dans regroupement d'écoles, au bénéfice des enseignants tenant les mêmes cours .

Cette diversité des orientations de la formation, dès lors que chacune correspond à des objectifs et modèles pédagogiques spécifiques, commande, pour éviter les ambiguïtés, de circonscrire les paliers constitutifs de la FC, d'en préciser les contenus et points d'articulation à la formation initiale.

La Formation continue se structure en trois paliers :

- un palier Renforcement de la FI ;
- Un palier Construction de la professionnalisation ;
- un palier Gestion des innovations et Appui aux réformes.

Ces trois paliers, à l'image des orientations, sont complémentaires. Bien que le développement de chaque palier recoure à une dominante, on peut privilégier une de ces orientations. En effet, l'orientation de type scolaire s'accommode mieux au développement des activités du palier Renforcement de la FI, l'orientation interactive et réflexive à la professionnalisation et l'orientation de type contractuel à la gestion des innovations et à l'accompagnement des réformes.

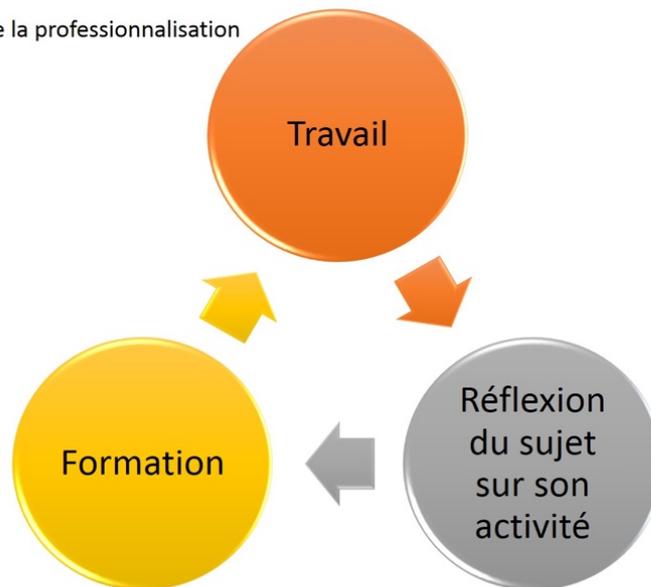
La forte tendance à la professionnalisation du métier d'enseignant est à l'origine du rapprochement des orientations qui, de prime abord, semblent s'opposer. D'ailleurs, l'analyse des diverses expériences

montre que la mise en œuvre de la FC est devenue un objet de négociation, les contenus de formation s'élargissant de jour en jour et les configurations de formation se diversifiant.

Le concept « **professionnalisation du métier d'enseignant** » mérite, au demeurant, d'être clarifié. La professionnalisation peut être définie comme étant un processus permettant à l'enseignant de construire et de développer ses propres compétences. Il s'agit, comme l'indique R. Wittorski, d'« **intégrer dans un même mouvement l'action au travail, l'analyse de la pratique professionnelle et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler** ».

L'auteur propose le schéma ci-dessous indiquant les trois temps de la professionnalisation :

Les trois temps de la professionnalisation



D'après R. Wittorski. La professionnalisation

La dichotomie FI/FC peut être perçue comme simplement analytique. En effet, en FC, les compétences visées en Formation initiale seront réactivées sous forme de vérification de pré-requis suivie, au besoin, de remédiation ; il y a donc une rétroaction de la FC sur la FI et, parmi les modules du Référentiel de formation, une sélection distinguera les unités à dérouler en Formation initiale et celles réservées à la Formation continue.

### 3. Le dispositif de formation des personnels de l'Éducation

Un dispositif de formation désigne les conditions pédagogiques, organisationnelles et technologiques dans lesquelles vont se dérouler les formations projetées.

Le dispositif est basé sur une vision systémique de la formation. Il se caractérise d'une part, par l'exigence de préparer les personnels de l'éducation à être des acteurs de la pédagogie de la réussite et, d'autre part, à disposer des ressources indispensables à leur professionnalisation. Ainsi, dans un processus efficace voire efficient, le dispositif de formation mis en œuvre par différentes structures, fonctionnera de telle sorte que le formé soit pris en charge dans un continuum dynamique dans lequel il demeure un acteur primordial.

Fondamentalement, la formation se fera dans trois endroits déterminés : les CRFPE, les Cellules d'Animation pédagogique et culturelle (CAPC) et les établissements scolaires.

- a. Les CRFPE gèrent la FI et la FC dans l'Académie. L'intérêt de dérouler la FI et la FC dans un seul lieu est d'assurer la cohérence, la complémentarité et l'optimisation des ressources. Les stratégies seront des formations présentiels et à distance par le biais des TIC. Les CRFPE assureront les

formations sur la base de référentiels élaborés par le MEN, en collaboration avec des structures compétentes. Les certifications seront du ressort des institutions responsables. Des textes seront pris dans ce sens.

Les Cellules d'Animation pédagogique et culturelle seront mieux valorisées et redynamisées, avec des programmes précis supervisés par les IEF et les IA. L'expertise du Conseil de Perfectionnement sera mise à profit, avec le management des CRFPE pour l'animation et l'encadrement des enseignants. La formation dans les cellules fera l'objet d'un Plan de Travail supervisé par l'IEF. Il spécifiera les différents mécanismes de gestion, principalement le volet suivi-évaluation. Des modalités appropriées pour tirer le maximum de profits de l'encadrement des inspecteurs seront favorisées.

- b. **Les IA et les IEF, en rapport avec les CRFPE**, détermineront les besoins de formation sur la base des évaluations scolaires et des leçons apprises à travers les activités d'encadrement. Les CAPC seront des regroupements d'enseignants d'une même localité ou circonscription pédagogique ou district. Les membres des cellules réaliseront des activités en groupes de travail organisés à l'occasion de journées pédagogiques, d'ateliers, de séminaires, etc. Un contrôle rigoureux sera effectué sur la régularité de ces activités, sur la pertinence des thèmes et sur la fréquentation des cellules par les enseignants. Par ailleurs, le niveau central peut également organiser ou suggérer la tenue de rencontres sur des thèmes précis : curriculum, manuels, séances de partage sur une réforme donnée, toujours sous l'autorité des CRFPE...

Pour une meilleure efficacité des CAPC, la présence des inspecteurs pendant la programmation et le déroulement des activités est requise. Ces derniers doivent, par ailleurs, répondre à toute question soulevée par les participants, qui n'a pas fait l'objet d'une réponse consensuelle et qui est mentionnée dans les Procès-verbaux des cellules transmis à l'IEF. Il est même souhaitable que des rencontres soient organisées avec les responsables des CAPC pour un partage de la (des)réponse(s) proposée(s).

- c. **Les écoles et établissements**: Au sein de l'établissement scolaire, le Directeur d'école ou le Chef d'établissement, et les enseignants les plus expérimentés doivent jouer un rôle dans l'encadrement et l'animation de l'équipe pédagogique.

### *3.1 Les organes de pilotage et leurs rôles*

Deux organes de pilotage sont nécessaires à une mise en œuvre correcte du Cadre d'orientation et au bon déroulement des formations : un organe chargé de la coordination nationale et des organes chargés de la coordination locale, à raison d'un organe par Académie. D'ailleurs, il faut rappeler que, dans chaque Inspection d'Académie, il existe un conseil de perfectionnement, mais qui ne fonctionne pas du tout ou qui ne fonctionne pas de manière régulière et efficace.

La coordination nationale doit regrouper les structures suivantes :

- **L'Inspection Générale de l'Éducation et de la Formation (IGEF)**

L'IGEF est chargée d'une mission générale de conseil, d'appui, d'accompagnement, de veille et d'alerte. Elle contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques d'éducation et de formation et assure un rôle de conseil permanent dans l'orientation et le pilotage du système éducatif. A ce titre, elle formule, à l'attention des ministres chargés de l'éducation et de la formation, des avis, propositions et recommandations relevant de ses compétences et peut créer des groupes transversaux permanents pour lui permettre de remplir ses missions. Forte de ces missions, l'IGEF devra mettre en place une commission permanente appelée « **Conseil national de Formation (CNF)** », qui assurera l'orientation et le suivi de l'application des décisions relatives à la formation.

Le CNF sera constitué des responsables des institutions de formation et des structures recevant des produits de ces institutions, du ministère de la Fonction publique, de personnes-ressources, des représentants des collectivités territoriales, des partenaires techniques et financiers, des partenaires sociaux, des ONG et de la société civile. Il délibèrera sur toutes les questions qui concernent la FI et la FC. Il déterminera la politique nationale de formation ainsi que les orientations pédagogiques. Il permettra d'assurer la cohérence de la politique de formation et facilitera la coordination et la supervision dévolues à l'IGEF tout en mettant en pôle position la structure en charge de la formation. L'IGEF valide les contenus de formation et évalue les programmes de formation.

- **La Direction de la Formation et de la Communication (DFC)**

La DFC a principalement pour mission de concevoir, en rapport avec les structures concernées, les politiques du Sénégal en matière de formation et de communication pour le compte du ministère de l'Éducation nationale. A cet effet, elle doit définir les orientations, déterminer les stratégies de formation et de communication, impulser, superviser et évaluer la mise en œuvre des politiques en matière de formation.

Les missions de la DFC vont résulter de la satisfaction d'un ensemble d'exigences relatives à la professionnalisation des corps de l'enseignement, à l'élargissement des cibles, à la planification et à la programmation des formations, au suivi-accompagnement et à l'évaluation des actions de formation. Dès lors, il s'agira, pour la DFC, d'impulser et de coordonner toutes les actions de formation initiale et continue, en relation avec les structures compétentes : la **DEE, la DPRE, la DRH, la DAGE, la DEMSG, la DEA, la DEPS, l'ID, la DEP, la DPES, les IA, les IEF et les CRFPE**).

Dans ce cadre, la DFC doit veiller à la mise en place et au bon fonctionnement des CRFPE ; elle doit également orienter et règlementer l'intervention des partenaires en matière de formation.

- **Les directions pédagogiques : DEE, DEMSG, DEPS, DEA, ID, DALN.**

Elles gèrent sous la supervision de la DFC, les activités ponctuelles ou les projets de formation continue, assurent le suivi et participent à l'évaluation. Dans le cadre de l'approche programme, l'action de FC est positionnée dans chacune d'elle-même.

- **Les partenaires techniques et financiers (PTF)**

Les PTF appuient les structures compétentes et interviennent dans divers domaines de la formation. Pour toutes ces raisons, il convient de les organiser autour d'une table de concertation, en vue de dresser une cartographie détaillée de leurs interventions. Il s'agira, chaque fois que nécessaire, de négocier leur distribution sur les priorités retenues par le Conseil National de la Formation.

La coordination locale est assurée par les structures ci-dessous :

- **L'Inspection d'Académie**

Elle dispose du pouvoir hiérarchique sur toutes les structures de la région. La formation, dans son ensemble, est placée sous la responsabilité de l'Inspecteur d'Académie.

- **Les Inspections de l'Éducation et de la Formation**

Les IEF contribuent à l'identification et l'expression des besoins de formation.

Elles assistent et appuient les écoles dans la conduite des activités de formation retenues et les évaluent régulièrement.

- **Les directions d'école**

Elles sont chargées chacune, avec l'appui du corps enseignant, d'identifier et d'analyser les besoins de formation continue de ses maîtres.

De l'analyse de toutes les données prises en compte dans l'élaboration du Cadre d'orientation résultent deux constats :

- le Référentiel de formation se construit à partir du Référentiel de compétences et non l'inverse ;
- le plan d'action relève plus de l'opérationnel que du stratégique, et le Cadre d'orientation se situe dans le champ de la stratégie. Les caractéristiques du plan de formation ne s'accommodent pas de l'implémentation d'un Cadre d'orientation.

- **Le Conseil de perfectionnement (CP)**

Le Conseil de perfectionnement est un organe de décision au niveau régional et un espace approprié pour assurer la participation des différents acteurs locaux à la gestion de la formation des personnels. Chargé d'administrer le CRFPE, le CP est présidé par l'IA et comprend :

- le Directeur du CRFPE ;
- le Directeur des études ;
- les Chefs de département
- un IEF
- le Président de la Commission Education du Conseil départemental ;
- un représentant du Collectif des Chefs d'établissement de de l'Académie ;
- un représentant de chaque structure en charge de la formation initiale des professeurs de collèges ;
- un représentant des formateurs du Cycle élémentaire ;
- un représentant des stagiaires du Préscolaire ;
- un représentant des stagiaires du Cycle moyen ;
- un représentant de l'IGEF ;
- un représentant des stagiaires du Cycle moyen ;
- un représentant des stagiaires du Cycle élémentaire ;
- un représentant du CRF, à chaque fois que de besoin.

Le Conseil de perfectionnement se réunit deux fois par an. Il adopte le projet de budget et le programme de travail proposé le CRFPE, tout en assurant le suivi des décisions.

Le CRFPE s'appuie sur le Conseil de perfectionnement, compétent sur le plan pédagogique et académique pour valider le Plan de Travail annuel (PTA), synthèse des planifications et programmations des activités de formation.

### ***3.2 Les supports principaux***

***Ce sont :***

1. le Référentiel de formation ;
2. les modules nationaux ;
3. les plans de cours harmonisés de la Formation initiale.

- **Les Référentiels de formation (RF)**

On retrouve plusieurs types de référentiels. Dans la construction d'un cadre d'orientation de la formation, les référentiels de compétences et de formation importent plus. Ils constituent des supports opérationnels. Cependant, leur socle est constitué par les référentiels d'emploi et de métier.

Le Référentiel de formation s'inspire du Référentiel de compétences. Il épouse les 4 domaines majeurs de la professionnalisation du métier d'enseignant. Et, par le biais des modules, il corrèle les objectifs aux compétences et met le focus sur des situations liées au métier d'enseignant et, du coup, accorde la priorité aux habiletés transférables.

Le Référentiel de formation des CRFPE comprend 4 domaines :

- le domaine 1 : Renforcement académique et méthodologique ;
- le domaine 2 : Pédagogie et Didactique ;
- le domaine 3 : Gestion scolaire ;
- le domaine 4 : Développement personnel et professionnel.

Pour ces 4 domaines, 14 compétences de base (CB) ont été proposées. En plus d'un tableau synoptique des modules de formation présentés, un canevas de plan de cours a été proposé.

Le Référentiel de formation est un ensemble assez complet mis à la disposition des formateurs. Toutefois, on peut s'interroger sur la faisabilité de ces 14 CB en un an de formation, eu égard à la complexité du traitement d'une CB avec ses apprentissages ponctuels et les moments d'intégration (évaluation diagnostique, apprentissages ponctuels, apprentissage de l'intégration, évaluation formative, remédiation, évaluation finale). Il est nécessaire de maximiser l'approche curriculaire en réduisant le nombre de CB, étant donné que certains contenus d'apprentissage peuvent être considérés comme des ressources.

## A. PLAN DE FORMATION DES ENSEIGNANTS DE L'ÉDUCATION DE BASE

On entend par Éducation de Base l'ensemble articulé DIPE- l'ELEMENTAIRE -DAARA - EBJA.

### 1. Conditions d'entrée en Formation initiale

Ces conditions sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

DIPE – ELEMENTAIRE-	EBJA - Daara	
<ul style="list-style-type: none"><li>-Être de nationalité sénégalaise ;</li><li>-Avoir une attestation de bonne vie et mœurs ;</li><li>-S'engager à servir l'État pendant cinq ans à son premier poste d'affectation ;</li><li>-Être titulaire du Baccalauréat ;</li><li>- Être physiquement apte.</li></ul>	<b>1<sup>er</sup> cas</b>	<b>2<sup>ème</sup> cas</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>-Être de nationalité sénégalaise ;</li><li>- Avoir une attestation de bonne vie et mœurs ;</li><li>-S'engager à servir l'État pendant cinq ans à son premier poste d'affectation ;</li><li>-Être titulaire Baccalauréat ;</li><li>- Être physiquement apte.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Être de nationalité sénégalaise ;</li><li>- Avoir une attestation de bonne vie et mœurs ;</li><li>-Être titulaire du BFEM ou, au moins, avoir le niveau de la classe de 3<sup>ème</sup></li><li>-Être physiquement apte.</li></ul>

### 2. Profil d'entrée en Formation initiale

Le profil institutionnellement exigé à l'entrée en FI est le Baccalauréat, considéré comme un niveau académique appréciable pour recevoir avec succès la formation projetée. De plus, il est prévu un concours de recrutement pour évaluer les connaissances disciplinaires, les capacités de communication et de synthèse, la sensibilité aux questions éducatives et le niveau de culture générale. Cependant, la spécificité de l'EBJA et du DIPE fait qu'à ce niveau, le BFEM ou un certificat de scolarité de la classe de 3<sup>ème</sup> peut être accepté en lieu et place du Baccalauréat, dans certaines situations rencontrées sur le terrain (voir second cas de la colonne EBJA du tableau ci-dessous).

### 3. Profil de sortie de la Formation initiale

ELEMENTAIRE– DIPE	EBJA (daara)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etre capable de gérer les enseignements- apprentissages dans une section de l'Education préscolaire et de l'Enseignement élémentaire aussi bien en français qu'en langue(s) nationale(s) ou en arabe.</li> <li>✓ Etre capable de s'inscrire dans une démarche de formation continue et de professionnalisation.</li> <li>✓ Etre capable d'animer la cellule Ecole- Milieu, CGE.</li> <li>✓ Etre capable de gérer une école.</li> </ul>	

#### 4. La Formation initiale

##### a. Structuration du Référentiel de formation

Le Référentiel de formation s'organise essentiellement autour de 4 domaines :

- le domaine **Renforcement académique et méthodologique**, qui se focalise, d'une part sur la maîtrise des fondamentaux de quelques disciplines en vue de faciliter l'apprentissage efficace des élèves et, d'autre part sur l'établissement de liens entre le programme d'études prescrit, les connaissances communes du milieu (des élèves) et les domaines ;
- le domaine **Pédagogique et Didactique** ;
- le domaine **Environnement des apprentissages** ;
- le domaine **Développement personnel et professionnel**.

Domaines	Compétences	Objectifs d'apprentissages
Renforcement académique et méthodologique	<b>CB1 : Communiquer dans la langue d'enseignement.</b>	<b>OA1:</b> Maîtriser les connaissances fondamentales sur la langue d'enseignement (français, langues nationales, arabe, etc.), en relation avec les programmes en vigueur.  <b>OA2 :</b> Maîtriser les principes et techniques de la communication écrite et orale.
	<b>CB2 :Acquérir et approfondir les connaissances de base en français, en mathématiques, en sciences et technologies, en lien avec les programmes en vigueur.</b>	<b>OA1 :</b> Maîtriser les connaissances fondamentales en français, en mathématiques, en sciences et technologie, en lien avec les programmes en vigueur. <b>OA2 :</b> S'approprier les grandes étapes des démarches centrées sur l'apprenant en français, en mathématique, en sciences et technologies (analyse grammaticale, analyse logique, conjugaison, règles d'orthographe, syntaxe, etc., constructions géométriques, raisonnement mathématique, démarche de résolution de problèmes, démarche scientifique, démarche d'investigation raisonnée...)
	<b>CB3 : Acquérir et approfondir les connaissances de base en éducation religieuse</b>	<b>OA1 :</b> Maîtriser les connaissances fondamentales en éducation religieuse, selon les programmes en vigueur.

		OA2 : s'approprier les principes et techniques spécifiques d'étude des disciplines religieuses.
D2 Pédagogie et didactique	<b>CB1 : Construire une planification pédagogique et didactique</b> Intégrer les contenus des guides pédagogiques du curriculum de l'éducation de base, les outils, les principes et techniques de planification, dans des situations de construction de progressions des enseignements-apprentissages pour les sections du DIPE, les classes de l'élémentaire, les classes de l'EBA (ECB, CAF), et les Daaras modernes	OA1 : s'approprier la logique des programmes d'enseignement en vigueur  OA2 : élaborer une progression pédagogique pour les différentes sections et classes en prenant en compte le genre, la dimension environnementale et l'éducation inclusive
	<b>CB2 : Concevoir une séquence d'enseignement apprentissage</b> Intégrer les contenus des guides pédagogiques du curriculum de l'éducation de base, dans des situations de conception de séquences d'enseignements-apprentissages pour les sections du DIPE, les classes de l'élémentaire, les classes de l'EBA (ECB, CAF) et les Daaras modernes	OA1 : élaborer une séquence d'enseignement-apprentissage OA2 : maîtriser les techniques spécifiques de gestion de la classe
	<b>CB3 : Mettre en œuvre une séquence d'enseignement apprentissage</b> Intégrer les contenus des guides pédagogiques du curriculum de l'éducation de base, dans des situations de mise en œuvre de séquences d'enseignements-apprentissages pour les sections du DIPE, les classes de l'élémentaire, les classes de l'EBA (ECB, CAF), et les Daaras modernes	OA1 : Mettre en œuvre une séquence d'enseignement apprentissage  OA2 : Appliquer les techniques de gestion de classe  AO3 : savoir faire face aux imprévus
	<b>CB4 : évaluer les apprentissages</b> Intégrer les contenus des guides pédagogiques du curriculum de l'éducation de base, les principes, techniques et outils dans des situations d'évaluation des enseignements-apprentissages pour les sections du DIPE, les classes de l'élémentaire, les classes de l'EBA (ECB, CAF), et les Daaras modernes	OA1 : maîtriser les différents types et les différents moments d'évaluation  OA2 : Concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'évaluation en fonction des objets à évaluer  OA3 : Élaborer et mettre en œuvre un dispositif de remédiation
	<b>CB5 : Gérer une classe bilingue</b> Intégrer les concepts de base et les principes de l'enseignement bilingue, la didactique convergente ainsi que l'écriture et la description des langues nationales dans des situations de gestion d'une classe bilingue.	OA 1: Comparer la phonétique et la morphologie d'une langue nationale avec celle du français/de l'arabe  OA2 maîtriser la didactique convergente (stratégies de transfert L1/L2, gestion des interférences)

	<p><b>CB6 : Gérer une classe d’alphabétisation fonctionnelle</b> Intégrer des concepts liés à l’EBJA, des méthodes et des techniques andragogiques, des stratégies de mobilisation et d’animation communautaire dans des situations de gestion d’une classe d’alphabétisation fonctionnelle</p>	<p>OA1 : S’appropriier les enjeux et les défis de l’EBJA</p> <p>OA2 : S’appropriier les concepts de base relatifs à l’alphabétisation, à l’andragogie et à la mobilisation sociale</p> <p>OA3 : Maitriser les principes et techniques de l’andragogie</p>
Gestion scolaire	<p><b>CB1 : gérer la classe et l’école</b> Intégrer, les principes, techniques et outils de gestion administrative, pédagogique, matérielle, financière et sociale dans des situations de gestion d’une classe et d’une structure scolaire (DIPE, Elémentaire, EBJA et Daaras moderne...)</p>	<p>OA1 : s’appropriier les principaux textes d’orientation du système éducatif sénégalais</p> <p>OA2 : gérer la classe et l’école au plan administratif pédagogique et social</p> <p>OA3 : gérer la classe et l’école au plan financier et matériel</p> <p>OA4 : maîtriser le processus de la gestion par projet</p>
	<p><b>CB2 : initier des relations et des coopérations avec l’environnement scolaire</b> Intégrer des principes, techniques et outils de mobilisation sociale, l’approche genre, les valeurs et les notions relatives à la culture de la paix dans des situations d’interaction avec l’environnement scolaire</p>	<p>OA1 : entretenir des relations avec la communauté éducative</p> <p>OA2 : Impliquer la communauté dans l’élaboration et la mise en œuvre de projets éducatifs</p>
Développement professionnel	<p><b>CB2 : s’inscrire dans une démarche de formation continuée</b> Intégrer des informations, des stratégies de recherche et de formation continuée dans des situations d’amélioration de sa pratique professionnelle</p>	<p>OA1 : S’appropriier les innovations pédagogiques sur les disciplines d’enseignement et sur le programme.</p> <p>OA2 : évaluer ses besoins de formation</p> <p>OA3 : construire une réponse adaptée à ses besoins de formation (auto formation – session de formation continue- autres)</p>
	<p><b>CB3 : intégrer les TICE dans sa pratique professionnelle.</b> Intégrer les ressources des TICE dans des situations d’amélioration de sa pratique professionnelle</p>	<p>OA1-Découvrir les bases de l’outil informatique</p> <p>OA2 –S’initier à la recherche documentaire sur Internet</p> <p>OA3 : Produire des ressources numériques (base de données, multimédia...) à des fins pédagogiques</p>

Pour la mise en œuvre, il est nécessaire :

- de réviser le référentiel en réduisant le nombre de CB, notamment CB 5 et CB 6
- d’exploiter le « Document de mise en œuvre du référentiel de formation des élèves-maîtres » élaboré par la DFC (actuellement en expérimentation au CRFPE de Dakar)

Il est possible en attendant de réviser complètement le référentiel de compétences et de l'adapter au quantum horaire disponible de travailler sur le cœur du métier autour de la compétence suivante : Intégrer les connaissances relatives à la planification pédagogique et didactique, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des apprentissages d'une séquence d'enseignement- apprentissage dans des situations de gestion d'une classe.

La stratégie consistera à s'organiser autour des modules ci-dessous :

## **Module 1 : gestion pédagogique d'une classe**

### **Objectifs pédagogiques du module**

1. Construire une planification pédagogique et didactique
2. Concevoir une séquence d'enseignement apprentissage
3. Mettre en œuvre une séquence d'enseignement apprentissage
4. évaluer les apprentissages
5. concevoir et mettre en œuvre des activités de remédiation

### **Contenus**

1. Progressions pédagogiques des différentes sections et classes en prenant en compte le genre, la dimension environnementale
2. L'éducation inclusive
3. Techniques de gestion de la classe
4. Éléments d'éducation bilingue
5. Types, fonctions, outils de l'évaluation des apprentissages
6. Types, démarches et outils de remédiation

### **Quelle progression**

- Évaluation diagnostique, apprentissages ponctuels, intégration, évaluation formative, remédiation, évaluation finale

### **Matériels didactiques**

- Référentiels, documents d'appui (document lecture produit avec le BIE, EI-CVC, éducation inclusive, classes spéciales, guide des intervenants communautaires...), ressources numériques, matériels de projection, matériels de micro enseignement

### **Évaluation du module**

1. Confection de planifications et de fiches de conduite de classe
2. Mise en œuvre en situation réelle (devant aller jusqu'aux activités de remédiation)

### **Remédiation du module**

1. Identification des insuffisances
2. Analyse
3. Organisation de séances de remédiation

## **Module 2 : gestion scolaire**

### **Objectifs pédagogiques du module**

1. Gérer l'école
2. initier des relations et des coopérations avec l'environnement scolaire

#### Contenus

1. Gestion administrative (textes d'orientation du système éducatif, règlement intérieur, )
2. Gestion financière et matérielle
3. Relations avec la communauté
4. Prévention et gestion des conflits

#### Quelle progression

1. Évaluation diagnostique,
2. apprentissages ponctuels,
3. intégration,
4. évaluation formative,
5. remédiation,
6. évaluation finale

#### Matériels didactiques

- Référentiels, documents d'appui (par exemple document produit avec le BIE), manuels de formation (éducation inclusive, classes spéciales, guide des intervenants communautaires...), ressources numériques, matériels de projection, matériels de micro enseignement

#### Évaluation du module

- Résolution d'études de cas

#### Remédiation du module

1. Identification des insuffisances
2. Analyse
3. Organisation de séances de remédiation

#### Module 3 : développement professionnel

##### Objectifs pédagogiques du module

1. Travailler en équipe
2. s'inscrire dans une démarche de formation continuée
3. intégrer les TICE dans sa pratique professionnelle.

##### Contenus

1. Techniques d'animation, travail de groupe
2. Élaboration de projets pédagogiques, de projets personnels,
3. Utilisation des TICE, recherches, documentations
4. Éléments de professionnalisation et d'innovations
5. Relations de partenariat

##### Quelle progression

1. Évaluation diagnostique,
2. apprentissages ponctuels,
3. intégration,
4. évaluation formative,
5. remédiation,
6. évaluation finale

##### Matériels didactiques

- Référentiels, documents d'appui (par exemple document produit avec le BIE), manuels de formation (éducation inclusive, classes spéciales, guide des intervenants communautaires...), ressources numériques, matériels de projection, matériels de micro enseignement

#### Évaluation du module

- Présentation d'un petit dossier de développement professionnel

#### Remédiation du module

1. Identification des insuffisances
2. Analyse
3. Organisation de séances de remédiation

#### b. Structuration des modules

Les formations sont composées de parties autonomes et pertinentes dans une variété de contextes d'apprentissage, visant la maîtrise d'une compétence ou d'un ensemble de compétences. Ces parties nommées modules sont des unités de conception pédagogique, un séquençage des plans de formation.

Pour chaque module, il s'agira alors de :

##### ⇒ Déterminer des objectifs pédagogiques

- Dériver, spécifier et opérationnaliser les objectifs : à partir des compétences ciblées et l'objectif de formation, il s'agit de déduire les objectifs pédagogiques opérationnels.

##### ⇒ Déterminer des contenus

- Définir les contenus : pour chaque objectif pédagogique opérationnel, on déduit les thèmes qui doivent être les supports de l'apprentissage. On détermine les savoirs, habilités et comportements qui doivent être acquis à chaque étape.

##### ⇒ Décider d'une progression

- Décider d'une progression : disposant de tous les objectifs pédagogiques opérationnels et des thèmes, on définit la chronologie des séquences qui permet un meilleur apprentissage. On définit la meilleure synchronisation.

##### ⇒ Prévoir des aides et matériels didactiques ( supports et organisation des travaux d'apprentissages)

- Prévoir et /ou concevoir des supports : disposant de tous les thèmes et de la progression, on peut organiser les modules et intégrer les supports de formation, selon les apprentissages.

##### ⇒ Prévoir l'évaluation

- Prévoir l'évaluation de la formation : on répond à la question : « Comment sera évalué l'atteinte des objectifs, dans quelles conditions ? ».

## 5. Formation continue et Articulation avec FI

- Élaborer au niveau national sous la direction de la DFC un paquet de modules conformes au référentiel de compétences.
- Établir un programme national des acquis indispensables lors de la FI et programmer les CB selon une priorité pour la professionnalisation des personnels de l'EB en formation continue.

Certaines formations se feront localement et d'autres sous la responsabilité du centre.

## B. PLAN DE FORMATION POUR L'ENSEIGNANT DU MOYEN

Le décret instituant les CRFPE prévoit d'accueillir la formation initiale des enseignants du moyen. L'instruction n'est pas réalisée. Les exécutions au niveau des CRFPE de Saint- Louis et de Louga sous la supervision de l'université Gaston Berger n'ont pas abouti.

Au Moyen, seule la FC est gérée par le CRFPE.

### 1. L'orientation de la formation

La formation continue aura une double orientation :

- Une orientation de type contractuel essentiellement axée sur les disciplines à enseigner. L'objectif est la mise à niveau des enseignants dans leurs disciplines, la maîtrise des programmes à enseigner. Le projet est négocié entre les partenaires (encadreurs et formés) et un cahier des charges est induit. Les regroupements s'effectuent sur la base des disciplines ou de disciplines proches.
- Une orientation professionnalisante, la formation s'appuie sur des savoirs de métiers, sur une démarche pour acquérir de nouveaux savoirs professionnels. Elles se déroulent sans référence à la spécialité.

### 2. Le programme de formation

Le programme s'appuie sur les normes de compétence avec l'élection du concept de professeur performant comme vecteur directeur dans la formation. Pour cet enseignant de qualité, un cadre de référence a été construit avec des normes de performance autour de six domaines :

- centralité de l'élève dans le processus d'enseignement/apprentissage ;
- connaissances fondamentales ;
- pratique professionnelle ;
- développement professionnel ;
- leadership
- déontologie.

Chaque domaine se décline en des normes de performance et le développement des compétences relatives à ces normes est possible à partir de thèmes transversaux et /ou de thèmes disciplinaires

#### **Les domaines et normes**

**Domaine 1 :** Centralité de l'élève dans le processus d'enseignement : Le professeur de collège performant met l'élève au centre de son action pédagogique.

- Norme 1.1 : Le professeur de collège s'adapte aux caractéristiques de ses élèves.
- Norme 1.2 : Le professeur de collège aide l'élève à être acteur de la construction de son savoir.
- Norme 1.3 : Le professeur de collège forme un citoyen agent de développement.

**Domaine 2 :** Connaissances fondamentales : Le professeur de collège performant maîtrise certaines connaissances fondamentales.

- Normes 2.1 : Le professeur de collège connaît les programmes et maîtrise les contenus à enseigner.
- Norme 2.2 : Le professeur de collège connaît les principes et théories sur l'éducation.
- Norme 2.3 : Le professeur de collège connaît le cadre institutionnel de l'école.

*Le domaine 2: Connaissances fondamentales est développé selon l'orientation contractuelle et les autres sous l'orientation professionnalisante.*

**Domaine 3 :** Pratique professionnelle : Le professeur de collège performant se distingue par des pratiques et des attitudes professionnelles adéquates.

- Norme 3.1 : Le professeur de collège crée les conditions favorables à l'apprentissage.
- Norme 3.2 : Le professeur de collège développe une attitude réflexive et innovante.

**Domaine 4 :** Développement professionnel : Le professeur de collège performant se met dans une dynamique d'amélioration constante de ses compétences professionnelles.

- Norme 4.1 : Le professeur de collège s'insère dans le dispositif institutionnel de formation continue.
- Norme 4.2 : Le professeur de collège améliore ses compétences professionnelles en prenant des initiatives en dehors du système institutionnel de formation continue.

**Domaine 5 :** Leadership : Le professeur de collège performant impulse une dynamique d'adhésion autour de l'école.

- Norme 5.1 : Le professeur de collège favorise, par son action, la participation des élèves, de ses collègues ainsi que le personnel administratif et technique à la bonne marche de l'école par une mobilisation sociale soutenue.
- Norme 5.2 : Le professeur de collège favorise, par son action, la participation de la communauté à la bonne marche de l'école par une mobilisation sociale soutenue.

**Domaine 6 :** Déontologie : Le professeur de collège performant respecte les textes législatifs, réglementaires et les principes moraux de la profession enseignante.

- Norme 6.1 : Le professeur de collège exerce la profession en conformité avec les textes et les règlements.
- Norme 6.2 : Le professeur de collège incarne les principes moraux dans l'exercice de la profession enseignante.

### 3. Organisation des formations

La formation continue des enseignants se décline aux niveaux central, régional et local :

- au niveau central, c'est la DFC qui gère la formation continue.
  - Fixe les dominantes annuelles
  - Collecte/analyse les plans régionaux ( CRFPE)
- au niveau régional, le CRFPE assure la formation continue des enseignants et les établissements scolaires.
  - Collecte des besoins spécifiques

- Programmation annuelle voire triennale (incluant directives DFC et besoins terrain).
  - Mise à disposition de l'expertise
- Au niveau local : la formation au sein de l'établissement sur l'un des domaines..

Cette organisation en autonomie devrait bénéficier du soutien de la cellule de perfectionnement de l'académie.

**Recommandation :** Concertation documentée des acteurs au niveau central et régional pour la régularité des séances de travail (rencontres de production, conférences.....).

## C. PLAN DE FORMATION DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES (DIRECTEURS, PRINCIPAUX, PROVISEURS/CENSEURS) ET AUTRES PERSONNELS

La formation des gestionnaires des structures d'éducation est du ressort du CRFPE, mais le développement de ce volet n'est pas effectif.

Il n'existe pas un programme de formation initiale ou continue pour le chef d'établissement. Ce sont annuellement 500 à 700 enseignants qui sont prélevés des classes sur la base d'une compétition avec comme critères, le grade et l'appréciation positive des supérieurs hiérarchiques pour assurer des missions d'encadrements administratif, pédagogique et social très importantes.

EN effet, tout le monde s'accorde que, pour diriger un établissement scolaire, certaines compétences sont indispensables.

Pour les directeurs d'école élémentaire, faute d'un cadre cohérent de gestion, la formation initiée n'a pas été renouvelée depuis 2002. La formation initiale entreprise au cours des années 60 n'a pas été poursuivie.

Les Proviseurs, Censeurs, Directeurs des Études et Chefs des travaux n'ont pu bénéficier de formation initiale que dans le cadre du PDRH II, de 1995 à 1998. Cette situation n'est pas sans incidence sur le système ; d'autant plus que les concernés ne sont pas suffisamment outillés pour anticiper sur la gestion des conflits. A cela s'ajoute souvent le manque de compétences managériales.

Il y a lieu de noter toutefois à ce niveau quelques initiatives intéressantes de formation de chefs d'établissement et de directeurs d'école, appuyées par la JICA, le PAEM et l'ACDI, mais ces formations ne sont pas régulières encore moins généralisées.

La responsabilité des chefs d'établissement requiert des compétences managériales, en gestion pédagogique, administrative, matérielle, financière, partenariale, humaine...

Avec la poursuite du processus de décentralisation, les missions confiées à la direction des établissements scolaires exigent un accroissement de pouvoirs et d'autonomie, et par **par conséquent, l'obligation d'une reddition de comptes, impliquant l'imputabilité du gestionnaire.**

Cette ambition requiert un programme à même de permettre aux chefs d'établissements d'acquérir des connaissances et de développer des compétences aux fins d'une qualification professionnelle orientée sur des pratiques de gestion favorables à la réussite de tous les élèves.

### 1. Le profil d'emploi

Le profil d'emploi d'une direction d'établissement est le guide tant pour la formation que pour son évaluation. Ce profil, corrélé aux compétences susmentionnées, permet, entre autres, de cerner les domaines ou espaces d'activités, les tâches reliées à la pratique du chef d'établissement et pour lesquelles il y a pertinence de développer ou renforcer les compétences des acteurs. Il servira lors de l'élaboration des programmes et des modules de formation.

### 2. Le référentiel de formation

Le référentiel de formation a pour rôle de donner une vision globale et intégrée, à la fois des domaines ou espaces d'activités du métier et des objets de savoirs à développer pour agir de la manière la plus compétente. Il nomme ce qui constitue la base de l'apprentissage du métier de chef d'établissement.

### 3. Le Programme

Le programme destiné à des professionnels de l'éducation s'organiserait sous forme de modules spécifiques livrables en présentiel au niveau des CRFPE mais aussi avec une possibilité de formation en ligne.

<b>Objectif général de la formation : développer chez les chefs d'établissement scolaires des compétences managériales, en gestion pédagogique, administrative, matérielle, financière, partenariale et humaine.</b>		
<b>Formation</b>	<b>en présentiel</b>	<b>en ligne</b>
<b>Durée</b>	<b>1 an</b>	
<b>Crédit horaire</b>	2x3 jours	Le reste du temps
<b>Modalités</b>	Exposés Ateliers Etc.	En ligne PLANETE (Paquet de Logiciels Académiques normalisés pour les Ecoles et Établissements)
<b>Ressources</b>	Plan de cours/ Modules Cahiers des charges	Plateforme
<b>Intervenants</b>	Formateurs Formateurs externes( experts financiers CRF, COF, autres ..... types de personnes ressources...	
<b>Évaluation</b>	Études de cas Travaux individuels/et ou en groupes Exposés, Visites d'établissements Entrevues  NB : l'évaluation se fera à mi-parcours et en fin de formation.	En ligne

#### 4. Des modules de formation spécifiques

Le crédit horaire estimé est de 30H/module sauf pour le module 8 estimé à 15H.

##### **Module 1: LE MÉTIER DE CADRE DE L'ADMINISTRATION PÉDAGOGIQUE ET LE MANAGEMENT**

- Les implications reliées au passage à un rôle de gestionnaire;
- Les attentes diverses des autorités, des parents, des personnels, des parents et des partenaires;
- Une introduction aux grandes fonctions de la gestion ;
- La gestion des ressources humaines, matérielles et financières d'un établissement ;
- La vision systémique de l'organisation ;
- Théorie sur les approches traditionnelles et modernes de management;
- La gouvernance ;
- La gestion d'opérations et de projets propres à un établissement de la planification à l'évaluation (élaboration d'un plan d'actions axée sur les résultats; contractualisation; partenariat et participation; organisation du travail; gestion des différents; suivi, bilan, reddition de comptes; autres);
- Le changement organisationnel.

##### **Module 2: L'ÉLABORATION ET LA MISE EN OEUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

##### **Module3 : LES TECHNOLOGIES DE GESTION DE L'INFORMATION:**

- Quelques logiciels utiles à la gestion d'un établissement : SIMEN, MIRADOR, PLANETE,...
- Les logiciels privilégiés sont ceux employés dans le système éducatif

- Les principales techniques et outils de transmission de l'information d'un établissement ;
- Base office.

**Module 4. : LA COMMUNICATION ET L'ANIMATION:**

- Convocation et animation des conseils, rédaction des communications, outils, stratégies et véhicules de communication, autres)

**Module 5 : LA GESTION PÉDAGOGIQUE ET LA RÉUSSITE SCOLAIRE**

- Projet d'établissement et réussite scolaire;
- Théories de l'apprentissage;
- Approches pédagogiques et stratégies d'enseignement;
- Suivis pédagogiques et supervision;
- Examens;
- Absentéisme, échecs, et abandons scolaires;
- Temps scolaire, calendrier, carte scolaire;
- Vie scolaire et réussite.

**Module 6: LES ASPECTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES DE LA GESTION D'UN ÉTABLISSEMENT SCOLAIRE**

- Le climat organisationnel;
- La relation d'autorité dans les activités de contrôle et de supervision
- Les relations interpersonnelles ;
- Les facteurs de motivation et de mobilisation ;
- La gestion des conflits interpersonnels ;
- L'exercice du pouvoir, les styles de leadership.

**Module 7: L'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE ET LA CONTRACTUALISATION 30 h**

- Le pilotage d'un changement et les stratégies de communication
- Les approches de changement
- la gestion des résistances
- la culture organisationnelle et son développement

**Module 8 : L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET PÉDAGOGIQUE DU MEN, DE L'IA ET LES PARTICULARITÉS LOCALES 15H.**

- Le contenu de ce module est laissé à la discrétion des autorités.

**Module 9: LA LÉGISLATION ET LE CODE DU TRAVAIL**

- Charte, lois, règlements, notes ministérielles, autres

Crédit horaire estimé à 15H

**Module 10 : INTRODUCTION À LA GESTION FINANCIÈRE**

- (Budgétisation, consignation, soumissions, gestion des comptes, autres)

**Module 11: LA DOCUMENTATION ET LES ARCHIVES**

- Consignation et gestion des dossiers des élèves, Gestion des documents officiels de l'établissement, autres
- Gestion des ressources matérielles (Organisation des locaux, matériel didactique, entretien des bâtiments, soutien matériel à l'enseignement, autres)

**Chacun des modules de formation spécifiques doit être détaillé par un plan de cours élaboré collégalement par l'équipe de formateurs.**

## 5. Pour les autres personnels.

Les personnels qui évoluent, soit au niveau central ou au niveau décentralisé, malgré l'importance de leur mission et de leur position stratégique, ne bénéficient pas d'une formation initiale leur permettant

d'assurer efficacement le pilotage et le management du système éducatif. Ces personnels sont majoritairement des enseignants et des inspecteurs qui font office d'administrateurs et de gestionnaires sans au préalable, une formation spécifique pour leurs missions. Il urge de remédier à cette situation en offrant des formations adaptées prenant en charge les nouvelles mutations économiques, sociopolitiques technologiques et l'évolution des emplois ainsi que des métiers.

Le CRFPE avec le soutien de l'IGEF

- liste les personnels nécessaires pour le système éducatif (enquêtes)
- élabore les profils de poste à l'interne avec la DRH et/ou avec l'appui de consultant.
  1. définir un profil de poste - les critères indispensables et souhaités pour la fonction. (établir sa check-list) c'est le portrait idéal, désiré du chaque personnel retenu.
  2. Rédiger le profil de poste

Dans ce processus définitionnel, les différents critères définissant les contours du profil poste seront répertoriés.

Il sera élaboré un tableau des spécifications qui indiquera entre autres variables :

1. les responsabilités, missions et tâches liées,
2. les objectifs attendus en termes de résultats,
3. les compétences essentielles et aptitudes relationnelles souhaitées,
4. les qualifications (diplôme exigé, formation ou certification),
5. l'environnement de travail :
  - o donne les profils d'entrée et de sortie
  - o construit le référentiel de compétence puis celui de formation
  - o élabore le paquet de ressources nécessaires à la formation ( les modules)
  - o planifie la formation ou les formations

Globalement, la formation des personnels administratifs et d'encadrement souffre, comme beaucoup d'autres activités, d'un manque de cadrage soutenu par l'absence d'un cadre opérationnel décrivant clairement les profils de postes et la division du travail à tous les niveaux du système éducatif. Un organigramme pertinent et l'existence d'une base de données sur les profils des agents en rapport avec leur poste sont les conditions critiques pour une bonne évaluation correcte des besoins de formation.

## D. ÉVALUATION DE LA FORMATION

### 1. Un mécanisme et des principes

La DFC et l'IA doivent disposer de mécanismes et/ou d'agents capables d'assurer le contrôle qualité de la formation.

La fonction de ce suivi évaluation est essentielle dans la réalisation des performances et à ce titre, elle mérite un traitement particulier dans les schémas organisationnels afin de permettre la fourniture correcte de l'information non seulement aux clients mais surtout aux acteurs clés.

La vision d'un dispositif de suivi évaluation de la formation peut être de promouvoir avec toutes les parties prenantes un système intégré et efficace de suivi évaluation des performances du CRFPE.

Cette vision s'appuiera alors sur les principes directeurs que sont :

- ✓ L'intégration : l'établissement d'une interdépendance plus étroite entre les besoins de formation sous sectoriels et les parties prenantes ;
- ✓ La participation : l'implication active des parties prenantes dans le processus du bilan programme.
- ✓ La reddition des comptes : tout acteur agissant de façon responsable doit rapporter de manière transparente et honnête ce qu'il accomplit au regard de ce sur quoi il est attendu.
- ✓ La régulation : au regard des résultats atteints qui font l'objet de reddition des comptes, leur comparaison avec ceux attendus permet de voir les gaps à combler.

### 2. Évaluation de la formation au niveau des CRFPE

Utiliser différentes sources d'évaluation telles des travaux, des exposés, des entrevues, des mises en situation, des études de cas.

### 3. Évaluation du programme par la DFC

L'évaluation en profondeur du programme se réalise après la première année d'application (phase de test) et sur un cycle de 4 ou 5 années par la suite.

Pour y arriver, une équipe d'évaluateurs indépendants recueillent des informations auprès des cibles qui sont : soit les acteurs en cours de formation, les anciens formés devenus chefs d'établissement, soit les formateurs, les responsables des IA et IEF.

Ces informations recueillies par différentes sources telles des questionnaires, des entrevues individuelles et de groupe, une analyse de documents et une observation sont, par la suite, corrigées pour les fins d'un rapport comprenant les recommandations relatives à l'amélioration du programme.

## CONCLUSION

La complexité du système de la formation professionnelle, avec la pluralité des intervenants, est un constat unanimement fait par les acteurs de l'Education et de la Formation.

Voilà pourquoi le niveau central se doit d'avoir une visibilité globale sur notre système éducatif et une approche holistique de la formation des personnels de l'Education dans l'optique de surmonter cette difficulté majeure et améliorer les compétences de l'ensemble des acteurs de l'Education. C'est là, une condition sine qua none pour l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages. Dans cette perspective, la légitimité des CRFPE ne doit souffrir d'aucun doute, eu égard à leurs responsabilités, missions et rôles dans les formations initiale et continue des personnels de l'Education..

A cet effet, la gouvernance globale du système de formation doit être assurée par la clarification des missions, rôles et responsabilités de chaque instance. Une bonne coordination, des programmes de formation pertinents et des plans de formations adéquats sont indispensables pour obtenir la cohérence, la synergie et l'efficacité voire l'efficience des interventions.

Une bonne compréhension et une application correcte du Cadre d'orientation doivent générer nouvelle feuille de route conséquente.

## LA NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE

### A. RÉSUMÉ DES CONSTATS DE L'ÉTUDE DIAGNOSTIQUE

1. des départements non fonctionnels (professionnalisation, numérique) entraînent des conséquences immédiates : i) l'absence d'un programme de formation des chefs d'établissement et autres personnels ; ii) l'absence de formation des formateurs et des maîtres coraniques et autres personnels ;
2. des conseils de perfectionnement peu fonctionnels
3. une FC inorganisée ou le CRFPE est absent
4. des moyens financiers dérisoires par rapport aux missions fixées
5. l'inexistence de contrats de performances pour les CRFPE
6. Un cadre juridique et réglementaire fragile
7. des dispositifs d'évaluation peu conformes à l'approche par les compétences
8. l'absence d'une instance fonctionnelle d'orientation et de régulation de la formation
9. Lourdeur du référentiel de compétences et insuffisance de temps de travail
10. des modules non articulés au référentiel de formation

### B. ACTIVITÉS ET MESURES

- **Élaboration de programmes ou plans de formation et mise en place d'organes de gestion**

#### Mesure 1. Amener les académies à élaborer leurs plans régionaux conformément au programme national retenu

Il s'agira d'appuyer les académies à élaborer leurs plans académiques sur la base des besoins exprimés et en tenant compte des orientations nationales

**Action 1.** Lettre directive

**Action 2.** Tenue de rencontre de concertations avec IA, IEF, CRFPE...

Responsable DFC

**Agenda ....**

#### Mesure 2. Conduire l'élaboration d'un programme national de formation initiale et continue sur 3 années.

Il s'agira d'avoir dans un document tous les besoins chiffrés de formation aussi bien à l'initial qu'en continue. Exploiter le PAQUET et les ressources mises à disposition.

**Action 1.** Concertations avec les directions pour le recueil des besoins en formation

**Action 2.** Concertations avec le niveau déconcentré pour déterminer les besoins

**Action 3.** Élaboration des programmes nationaux de FI et FC

Responsable DFC

**Agenda ....**

#### Mesure 3. Ajuster la dotation budgétaire

**Action 1.** Rehausser les budgets des CRFPE tout en assurant un meilleur équilibre des dotations entre CRFPE.

**Action 2.** Diversifier les sources de financement de la formation par la mobilisation des partenaires

**Action 3.** Élaborer des mécanismes pour une bonne mobilisation des ressources, l'exécution, la reddition de compte ...

**Action 4.** Assurer à la DFC les moyens de la coordination des CRFPE ;

Responsable **DFC/DAGE**

**Agenda ....**

#### **Mesure 4. Renforcer le dispositif de suivi évaluation**

Afin de bien suivre et de coordonner les activités de formation, il est important de disposer de mécanismes et d'outils de suivi évaluation qui impliquent tous les acteurs aussi bien sur le terrain que ceux du niveau central. Ce dispositif comprendra un manuel de suivi, des organes et des outils ; Ce dispositif de suivi de la formation avec ses outils permettront d'avoir le feedback sur l'application des acquis de la formation et la révision éventuelle des stratégies de formation.

**Action 1.**Elaborer un dispositif de suivi évaluation de la formation

**Action 2.**Superviser, et évaluer les activités de formation en rapport avec les autres structures

Responsable **IGEF/DPRE/DFC/DRH/**

**Agenda ....**

#### **Mesure 5 : compléter le dispositif de formation par la mise en place du conseil national de la formation**

Il s'agit de veiller à mettre les organes existant et de proposer d'autres en vue d'optimiser la coordination : il s'agit du conseil national et des conseils de perfectionnement.

**Action 1.** Demander et veiller à ce que tous les conseils de perfectionnement soient installés et fonctionnent

**Action 2.**Activer une commission permanente en tant que conseil national au niveau de l'IGEF (élaborer un PTA pour le pilotage)

Responsable : **IGEF/DPRE/DFC/DAJLD/DEMSG/DEE**

**Agenda ....**

#### **Mesure 6. Élaborer les modules de formation**

En cours

#### **Mesure 7 : Organiser et mettre en place une table des bailleurs sur la formation**

Il s'agit de partager avec les bailleurs la politique et les programmes de formation en vue d'une meilleure mobilisation et répartition des ressources ainsi qu'une meilleure coordination des interventions.

**Action 1.** Organiser une Conférence des bailleurs sur la politique de formation et la gouvernance

**Action 2.** Mettre en place une table de concertation régulière des partenaires de la formation

Responsable : **IGEF/DPRE/DFC/DAJLD/DEMSG/DEE**

**Agenda ....**

- **Adapter le cadre juridique et réglementaire**

#### **Mesure : Rectifier l'organisation des CRFPE**

**Action 1.** Prendre un arrêté portant sur le processus de recrutement des formateurs, leurs indemnités et celles des personnels de Direction.

**Action 2.** Codifier la certification de l'alphabétisation et de la validation des acquis de l'expérience, ( ne pas oublier les maîtres coraniques)

**Action 3.** Définir les relations entre le CRFPE et les collectivités territoriales, les universités et les structures d'application

**Action 4.**Elaborer la charte des responsabilités et les cahiers des charges pour les formateurs

**Action 5.** Élaborer le règlement intérieur \_ prescrire l'application des programmes de formation

**Action 6.** Prendre une note pour ouvrir dans l'environnement de chaque CRFPE au moins une classe bilingue, un centre d'EBJA, un daara et renforcer les classes DIPE pour servir de terrain d'application au cours de la formation.

**Action 9.** Prendre des notes pour le démarrage effectif de certains départements notamment la formation des administratifs.

Action 10 : Élaborer un document de politique de formation des personnels de l'éducation

Action 11 : Élaborer un manuel de procédures

Responsable **DFC/ DAJLD**

**Agenda ....**



Creative commun

Non Commercial

No Derivative Works

Vous êtes libre de partager — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre.

Selon les conditions suivantes :

- Attribution — Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits.
- Pas d'utilisation commerciale — Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- Pas d'œuvres dérivées — Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.