

DÉCENTRALISATION, DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU DES MAÎTRES ET EDUCATION DE QUALITÉ : CAS THIAMÈNE PASS AU SENEGAL

Alassane NDIAYE, *Inspecteur de l'Education et de la Formation,
Doctorant en Sciences de l'Education ; Faculté des Sciences et Technologies
de l'Education et de la Formation (FASTEF/CUSE)
Université Cheikh Anta Diop
Ecole doctorale ETHOS
alassanedame@yahoo.fr*

Résumé

L'année 1996 marque un tournant décisif dans le processus de la politique de décentralisation /déconcentration au Sénégal. Et la loi 2013 – 10 du 28 décembre 2013 entérine cette dynamique à travers la communalisation intégrale et l'élargissement des compétences des collectivités territoriales. Celles-ci, compétentes en matière d'éducation et de formation, sont invitées à jouer un rôle de premier plan dans la prise en charge des questions scolaires dans un contexte où les curricula se renouvellent du fait des réformes induites par les grandes tendances éducatives mondiales (durabilité, inclusion, participation, efficacité, poussée du numérique). Toutes ces dynamiques tendent à inscrire la qualité de l'éducation dans la formation continue des enseignants en général et des maîtres en particulier. Cela implique du coup des questions relatives au dispositif à mettre en place et surtout à la réalité de l'espoir d'une incidence de la formation continue sur la qualité des enseignements-apprentissages dans un environnement de décentralisation.

A Thiamène Passe, l'équipe municipale, en synergie avec l'Inspection de l'Education et de la Formation (IEF), s'engage dans une logique d'accompagnement des enseignants dans leurs projets d'amélioration des pratiques pédagogiques et de gestion de la vie scolaire. Ainsi, avec le transfert de la compétence éducation, la collectivité territoriale se repositionne pour apporter une touche locale stratégique dans l'accompagnement des enseignants.

Mots clés : *Décentralisation, Collectivité territoriale, Développement professionnel continu, Formation continue, Qualité des enseignements-apprentissages.*

Summery

1996 marks a turning point in the process of decentralization policy in senegal and the law 2013_10 of 28 december confirms this dynamic through full integral communalization and the expansion of the competences and the territorial collectivities and local authorities in education and trainingv are invited to play a first plan in taking charge of school issues in dealing with questions in a context where school curricula are being renewed due to induced school reforms. All of these dynamics to register the quality of education in the continuing training of teaching in general and teachers in particular which therefore implies relating questions to the system to be put in place especially all to the reality of hope of an Impact of continuing training of the quality of teaching and learning in an environment of decentralization At Thiamene passes the municipal team , in synergy with the education and training inspection (ETI) is committed to a logic of supporting teachers in their projects to improve teaching and life management practices school,thus with the transfer of competence in education, the local authority should reposition and bring a local touch in the support of teachers.

Keywords : *Decentralization, territorial collectivity ,continuous professional development , training, quality of teaching and learning*

Introduction

Depuis son accession à la souveraineté internationale, l'Etat du Sénégal s'est engagé dans une dynamique de décentralisation/déconcentration, matérialisée par trois grandes réformes administratives et territoriales. On peut citer la loi 72-25 du 25 avril 1972, portant création et statut des communautés rurales ; la loi 96.06 du 22 mars qui a institué la région en collectivité locale, avec le transfert d'un premier bloc de neuf domaines de compétences dont l'éducation et la formation. Ensuite la loi 2013.10 du 28 décembre 2013 est venue entériner le processus de la décentralisation à travers la communalisation intégrale et l'élargissement des compétences des collectivités territoriales. En effet, la décentralisation s'inscrit dans la volonté de l'Etat de déléguer l'exercice de certaines missions

administratives à des agents qui dépendent de collègues (personnes morales dotées d'autonomie financière) tirant leur autorité du fait qu'ils jouissent d'une bonne légitimité et d'une entière confiance auprès des populations. La décentralisation¹, généralement relative, coexiste avec la déconcentration en tant que stratégie régulatrice et support pertinent pour la sauvegarde de l'unité nationale en ce qu'elle transfère seulement le centre de gravité du pouvoir de décision du niveau central au niveau local. Ainsi, au regard de la décentralisation, les collectivités locales sont désormais compétentes en matière d'éducation et de formation, et ce dans le respect des dispositions de la loi 91-22 du 16 février 1991, portant orientation de l'éducation nationale. Cette loi elle-même est fortement imprégnée des réalités du contexte mondial en faveur de « l'Education Pour Tous » (Jomtien 1990). Pour compléter le dispositif institutionnel et donner plus de consistance au processus, la Constitution de la 4^{ème} République, adoptée le 22 janvier 2001 et révisée en 2016, inscrit la décentralisation dans la nécessité pour les populations de prendre en charge leur développement. L'article 102 de la Constitution sénégalaise le stipule clairement : « *Les collectivités locales constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Elles s'administrent librement par des assemblées élues* ». Les objectifs sont bien déclinés dans le code des collectivités territoriales (acte 3) : « *L'accès de chacun à des niveaux de services de proximité suffisants notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé* » (P. 17).

En effet, la formation continue autant que celle initiale, demeure un impératif de premier ordre pour profiler des maîtres qualifiés, compétents. Dans le même temps, l'école enregistre de plus en plus un nouveau type d'élève du fait de la révolution introduite

¹ Abdourahmane Sy, administrateur civil sénégalais explique la décentralisation comme suit : « *La décentralisation consiste à transférer certains pouvoirs de l'autorité centrale à d'autres personnes morales administratives* ».

dans l'environnement pédagogique par le numérique et l'outil informatique. Ce sont les nouvelles autoroutes de la communication. En outre, les cultures et les savoirs évoluent d'une génération à l'autre. Et qui plus est, les curricula se renouvellent à travers les réformes induites par les grandes tendances éducatives mondiales (durabilité, inclusion, efficacité, ouverture) d'une part et l'option de décentralisation de la gestion de la chose publique d'autre part. Toutes ces dynamiques tendent à inscrire désormais, la qualité de l'éducation dans le développement professionnel continu des enseignants en général et des maîtres de l'élémentaire en particulier. Cela implique des questions relatives à des dispositifs à mettre en place. La réalité d'une incidence de la formation continue des maîtres sur la qualité des enseignements-apprentissages est plus que prégnante. Alors les nécessités du transfert des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales dans le domaine de l'éducation, n'installent-elles pas ces dernières dans l'obligation d'accompagner les personnels dans leur développement professionnel continu ?

Ayant compris les enjeux, notamment dans la dimension des compétences transférées, l'équipe municipale de Thiamène Passe, en synergie avec l'Inspection de l'Education et de la Formation (IEF), s'engage dans une logique d'accompagnement des enseignants. Elle opte pour l'amélioration de la qualité de l'école à travers des pratiques pédagogiques mieux éclairées. Nous nous proposons, au cours de cette recherche, de retracer d'abord le cadre contextuel puis la problématique de la formation continue où seront évoqués les problèmes qui ont été à la base de l'initiative de Thiamène Passe, avec les questionnements y afférents, l'objet de recherche, les objectifs mais aussi les implications émanant des liens entre les concepts clés à travers une recension des écrits. Dans un autre moment, il sera question des résultats et du dispositif de développement professionnel continu. La dernière partie de cet article se penche

sur des perspectives qui font échos à la pertinence sociale de cette entreprise à travers l'énoncé de nouvelles logiques de la formation.

1- Eléments contextuels

De plus en plus, les savoirs et pratiques sociales de référence sont reconfigurés à cause de la globalisation avec des acteurs dont les logiques sont en perpétuel conflit. En conséquence, les environnements scolaires sont constamment troublés dans les pays à système éducatif encore en construction comme ceux dits « Pays de l'Initiative des Nations-Unies de Jomtien » (Sénégal, Niger, Mali, etc.). Ces pays sont obligés souvent de se réajuster et de s'arrimer aux exigences mondiales. Ils sont alors amenés à importer des modèles ou à prendre parfois des initiatives et des mesures socialement explosibles, suggérées par des partenaires techniques et financiers extérieurs souvent très éloignés des réalités locales. Or le développement c'est d'abord une question de reconnaissance, de confiance et d'estime de soi, comme le notent Charles Taylor (1992) et Axel Honneth (2010). C'est pourquoi les secteurs sociaux ne cessent de renouer avec les troubles.

En effet, le contexte mondial présente un bouillonnement dans les objectifs de développement de l'humanité. Aujourd'hui nous vivons l'ère des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui suppléent et même se substituent essentiellement aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Cette nouvelle donne, corrélée à l'agenda de l'Union Africaine (Afrique **2063**) et aux réformes de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ², à la stratégie continentale de l'éducation **2016/2025**, va engendrer des modifications dans l'agenda national qui passe au crible du Club

² Dans le cadre des objectifs du Traité de l'UEMOA en matière de développement des ressources humaines, la Commission a mis en place un programme de soutien à la formation et à la recherche.

de Paris et devient Plan Sénégal Emergent (PSE). Très souvent, les nouvelles équipes gouvernementales sont obligées d'apporter des ajustements dans les stratégies éducatives pour les arrimer au quatrième objectif de développement durable (ODD4), devenu la référence mondiale en matière d'éducation et de formation (agenda **2030**). Il vise à « assurer à tous, sur un pied d'égalité, l'accès à une éducation de qualité tout en promouvant l'apprentissage tout au long de la vie ». Le contexte national se traduit ainsi à travers le PSE, l'Acte III de la Décentralisation, les Concertations Nationales sur l'Avenir de l'Enseignement Supérieur (CNAES) et les Assises de l'Education et de la Formation (AEF) qui se cristallisent globalement dans la nouvelle lettre de politique générale sectorielle dont le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence de l'Education et de la Formation (PAQUET-EF), symbolise l'instrumentation.

Les insuffisances de la formation initiale et la politique du quota sécuritaire ont engendré et accentué la nécessité d'une formation continue, sans compter le contexte de renouvellement des compétences en fonction de l'évolution du marché du travail. Cette dynamique impose l'adaptation et l'efficacité de la formation de manière générale, pour permettre aux enseignants d'être en phase avec les enjeux du PAQUET et au-delà, d'entrer confortablement dans la globalisation. Il y a en outre un souci particulier de s'appuyer sur un dispositif souple, motivant et pérenne, permettant de contourner les obstacles liés à la gestion du crédit horaire et à l'insuffisance des ressources financières.

Mais il nous semble intéressant, pour une meilleure saisie du contexte national dans son évolution au cours des deux dernières décennies, de rappeler certains événements phares, caractéristiques de la crise de la qualité de notre éducation avec un effritement de la formation des personnels de l'éducation. En 1995, l'Etat du Sénégal concoctait, sur influence *des institutions*

de Bretton woods³, un Projet des Volontaires de l'Education et des Quotas sécuritaires. *Arrêté ministériel n° 10076 MEPEMSLN-SG-DAJLD en date du 27 octobre 2009.* Survient ensuite la dévaluation du franc CFA (en 1994), précédée de peu par la suppression en 1991, des Ecoles Normales Régionales (ENR). La formation des maîtres, depuis lors, se heurte aux difficultés de financement qui se manifestent à travers la réduction de la durée de la formation initiale, la suppression des stages ruraux et les lenteurs dans la mise en œuvre des activités du Comité National de la Formation Initiale et Continue (CNFIC) ou encore de la Direction de la Formation et de la Communication (DFC). Cela engendre des répercussions graves sur la qualité de l'éducation, à l'heure où la Conférence des Ministres de l'Education des pays ayant le français en partage (CONFEMEN, 2005) et l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2012), ne cessent de souligner respectivement « *le rôle crucial des enseignants* » et la nécessité de « *préparer et former des enseignants et leaders de l'École du XXIe siècle* ».

La décentralisation / déconcentration

Au Sénégal la décentralisation est souvent associée au développement local. Dans un contexte de désengagement de l'Etat, le niveau local est l'échelon pertinent de mise en œuvre des politiques de développement, *a fortiori* dans une période marquée par les opportunités de la coopération décentralisée avec l'implication croissante des bailleurs de fonds internationaux, des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Les sociétés civiles de leur côté, exigent la transparence dans la gestion des affaires collectives. La confiance envers les gouvernements centraux s'est fortement érodée. Ainsi, le Sénégal, Etat centralisateur avec une longue expérience de décentralisation, cède une bonne partie de ses prérogatives aux

3 FMI ; Banque mondiale

collectivités territoriales, laissant ainsi une large liberté de manœuvre aux élus locaux et aux initiatives locales. Il faut souligner qu'au cœur de la décentralisation, réside le transfert des compétences. L'article 5 alinéa 2 du code des collectivités territoriales ayant déjà posé le principe, la loi portant transfert de compétences est venue préciser, en son article 4, que : « *les ressources nécessaires à l'exercice, par les collectivités locales, de leurs compétences, leur sont dévolues, soit par transfert de fiscalités, soit par dotations ou par les deux à la fois* ». Trois acteurs sont directement concernés par le transfert de compétences et des ressources depuis l'avènement de l'acte 3. Il s'agit de **l'Etat** (central) qui se trouve à la tête de l'organisation de l'administration territoriale, **le département** qui est récemment introduit en tant qu'entité intermédiaire et **la commune**, entité de base de cette organisation depuis l'avènement de la communalisation intégrale qui a supprimé la « communauté rurale » pour consacrer l'égalité de dignité des collectivités territoriales.

C'est pourquoi de part et d'autre, les acteurs à tous les niveaux du système, se focalisent sur les stratégies les plus appropriées à la mise en œuvre d'activités où s'incarne et se réalise le triptyque *qualité- équité-performance*. Dans tous les cas, les grandes tendances mondiales actuelles s'orientent vers la priorité de l'éducation et de la formation pour un meilleur adressage de la qualité. Ces tendances se traduisent par : 1) La libéralisation des offres éducatives dans un contexte de décentralisation. 2) l'employabilité et la polyvalence adossées aux exigences du marché mondial. 3) la lutte contre les inégalités par la création de zones d'éducation prioritaires. 4) la discrimination positive dans l'allocation des ressources. 5) l'efficacité par la rationalisation et la gestion axées sur les résultats. 6) l'éducation inclusive qui consacre et encadre la diversification des offres. 7) l'approche par contrat de performances. 8) la décentralisation/déconcentration cohérente.

2- Problématiques

Les problèmes qui gangrènent le système éducatif local sont nombreux. Dans nos enquêtes préliminaires, certains maîtres ont exprimé des difficultés liées à l'absence ou à l'insuffisance de la formation initiale, à la prise en charge des innovations introduites tous azimuts dans le système avec un télescopage des projets sur le terrain. Il y a aussi la pluralité des disciplines à enseigner (+ de 18), la gestion des classes spéciales et surtout la faible appropriation par les maîtres, du curriculum de l'éducation de base (CEB) dont l'Approche Par Compétence (APC) constitue l'instrument d'opérationnalisation.

Objet de recherche :

Ce qui est généralement appelé la déqualification des corps enseignants sénégalais est allée de pair avec l'arrivée à la tête des établissements scolaires, de directeurs (écoles élémentaires ou préscolaires) pas formés à la tâche et trop peu outillés pour l'accompagnement pédagogique d'enseignants débutants et/ou en difficulté d'insertion professionnelle parce que recrutés, pour certains, sur dossier. À ces limites, s'ajoute un taux de contrôle et d'encadrement très faible. Du coup, la qualité de l'école pâlit malgré les efforts d'un état qui, las de devoir jouer les sapeurs-pompiers dans tous les domaines, se résout finalement à responsabiliser les acteurs à la base pour une meilleure prise en charge des préoccupations à l'intérieur des entités territoriales. Ces dernières, en amont, semblent mal préparées à leurs nouvelles responsabilités et brandissent en général, la rareté des ressources notamment dans le domaine de l'éducation et de la formation ; ce que nous assimilons à une défaillance dans les stratégies. **C'est pourquoi l'objet de la présente recherche se cristallise dans le développement professionnel continu des maîtres portés par la collectivité territoriale comme levier de promotion de la qualité de l'éducation.** En d'autres termes, il

s'agit d'examiner la possibilité d'une école de la collectivité territoriale, par la collectivité et avec la collectivité territoriale pour la communauté.

C'est tout le sens qu'il faille donner à l'initiative de la municipalité de Thiamène Passe. Aussi, nous sommes-nous posés beaucoup de questions sur la dynamique éducative engagée dans cette commune.

Question générale de recherche :

En quoi le dispositif que cette collectivité territoriale a mis en place est-il opératoire et exportable dans le cadre de la promotion de la qualité de l'école ?

On constate que les collectivités territoriales ont jusqu'ici mis les moyens dans l'environnement scolaire en priorité : réhabilitation de murs de clôture ou de salles de classe, nettoyage, cantines, trousseaux. Le résultat n'est toujours pas au rendez-vous pour autant. La formation, l'accompagnement pédagogique et le suivi-évaluation ont été laissés en rade. Le dispositif de la cellule d'animation pédagogique ne peut-elle pas porter le développement professionnel continu des enseignants ? Quel enseignement est-il possible de tirer de l'initiative de Thiamène Passe ?

Clarification de quelques concepts clés :

La qualité de l'éducation : Le Dictionnaire actuel de l'éducation note que *c'est l'attribut d'une personne, d'une chose, d'une situation, d'un processus, d'un ensemble qui situe l'entité en question à un degré plus ou moins élevé sur une échelle de valeurs selon des critères hiérarchiques préétablis*. Cette approche de la qualité chez Arnold Legendre se résume, en éducation, dans l'amélioration du processus de construction et de production des savoirs et des compétences. Au Sénégal, on apprécie la qualité de l'éducation à travers les taux (TA, Promotion, etc.). Nous pensons que pour bien aborder la qualité

de l'éducation, il faudrait intégrer la dimension développement professionnel continu.

Le développement professionnel continu : Il s'intéresse aux compétences professionnelles des maîtres, telles qu'elles sont à l'œuvre dans la diversité des situations d'enseignement et d'éducation. Il voudrait simplement souligner la nécessité de cultiver et de maintenir le professionnalisme dans un contexte où les plages d'autonomie sur le lieu de travail tendent à s'élargir.

Décentralisation : Au Sénégal la décentralisation est souvent associée au développement local et à la déconcentration. L'état centralisateur cède une bonne partie de ses prérogatives aux collectivités territoriales, laissant ainsi une large liberté de manœuvre aux élus locaux et aux initiatives locales.

3- Cadre méthodologique

Cette étude a pour cadre la commune de Thiamène Passe située dans le département de Linguère, en plein cœur du Djoloff. La recherche se déroule dans les 6 sous-zones que compte la commune, sous le contrôle du Collectif des Directeurs d'Ecole (CODEC). Plusieurs fonctions sont alors explorées : la description ; la compréhension ; l'explication. Comme le souligne Creswell (2003) à propos de la recherche de type qualitatif, l'expérience spécifique à chaque individu y est appréhendée en contexte, c'est-à-dire à l'intérieur de l'environnement social dans lequel elle s'insère. C'est pourquoi nous avons procédé par zonage pour un meilleur ciblage des maîtres dans le maillage de la commune. Dans cette perspective, la technique d'échantillonnage retenue est celle stratifiée. La population cible de notre étude est constituée surtout des maîtres craie-en-main selon les réalités socio-culturelles et/ou géographique. Dans chaque sous-zone, 8 enseignants sont ciblés dont 2 directeurs. L'échantillon comprendra par ailleurs, en guise

de complément d'information, d'autres sujets provenant des structures déconcentrés (IEF de Linguère) et de la mairie de Thiamène Passe. En fait, comme le remarque Patton, (2002. 40), les recherches se situant dans le paradigme interprétatif ne chercheraient en effet pas tant à généraliser les résultats à l'ensemble de la population qu'à comprendre en profondeur le phénomène à l'étude, d'où la nécessité de constituer un échantillon. Les instruments de collecte consistent, sur la base d'une enquête préliminaire, en un questionnaire mixte (mélange de questions ouvertes et de questions fermées), des guides d'entretiens (mairie et IEF), des visites dans certaines cellules internes ou écoles (Ngapp, Darou Salam, Ndioussy, Gabougal) et une analyse documentaire (rapports de cellules d'animation pédagogique).

L'interprétation et l'analyse des résultats sont basées sur le contenu des discours des sujets investigués et non seulement sur des données chiffrées.

Résultats

Nous avons constaté que la plupart de nos interviewés sont largement au-delà de dix ans de pratique de classe (21 sur les 30 sujets font partie des premières générations de volontaire de l'éducation). 83% des interviewés n'ont abordé en formation initiale que la didactique des disciplines à l'élémentaire. Du côté de la mairie comme de l'IEF, le dispositif reste satisfaisant. Sur les 20 interrogés, 18 estiment que le dispositif est efficace. Quant à l'appui de la commune, tous les maîtres l'apprécient positivement. Les rendements scolaires ont bien évolué, passant de - 50% en 2015 à + 67% en 2019.

Les données recueillies sont présentées par blocs construits selon les 4 structurants globaux suivants : les profils des participants ; les conditions et contenus de la formation initiale des enseignants interrogés ; le dispositif de formation continue mis en place par la commune de Thiamène Passe avec la

stratégie de la formation à distance (FAD) adossée à la CAPC et la stratégie des visites effectuées par le CODEC ; l'appui de la commune.

Limite de l'étude :

L'étude, il faut le reconnaître, comporte des limites. D'abord ce travail de recherche s'est déroulé sur une partie de l'IEF de Linguère. Il ne concerne pas donc toutes les collectivités territoriales du département. Toutefois, les résultats obtenus permettent de mieux apprécier l'implication de la commune de Thiamène. Passe pour promouvoir la qualité des enseignements/apprentissages en ouvrant des perspectives prometteuses.

Analyse, interprétation et discussion des résultats :

Pour des domaines comme l'éducation et la formation, l'initiative locale, qu'elle soit individuelle, collective ou privée, est une alternative constructive mais encore insuffisamment incarnée. Or, le développement professionnel continu est devenu un enjeu de développement durable. L'état ne peut l'assumer seul. D'où le sens de la politique de décentralisation où doit se créer les conditions d'un partenariat efficace pour la mobilisation de ressources additionnelles en veillant à la qualité et à l'efficacité des investissements. La volonté de faire de la formation continue l'épine dorsale d'une autre approche de la qualité est révélatrice de l'importance du chantier que les acteurs locaux doivent engager. Renover en profondeur le métier d'enseignant et d'éducateur c'est faire de l'enseignant un praticien réflexif, responsable, rompu au travail en équipe. Le maître doit, comme le souligne Gérald CHAIX (2014), impérativement témoigner d'un professionnalisme régulièrement revisité ; construire sa formation comme une participation réflexive à la mission d'enseignement et d'éducation définie à l'échelle nationale, mise en œuvre à

l'échelle départementale et locale ; faire de la réussite des élèves la « pierre de touche » de son action ; replacer l'école au cœur des réseaux qui contribuent à la formation et à l'éducation et, sachant évoluer, la conforter dans son rôle de socle du pacte républicain. Il faut simplement repenser la formation en accordant plus d'attention à sa dimension « *continue* ». Elle est l'un des leviers essentiels, et même majeur pour rendre l'école plus efficace dans la qualité. A cet effet, on ne peut pas ignorer les enjeux territoriaux si l'on sait qu'avec la décentralisation, c'est à l'échelle départementale et communale que se joue la prise en charge des questions éducatives indissociables de la formation des personnels. Les collectivités territoriales doivent être mises à profit dans la traque de la qualité.

4- Dispositif de développement professionnel continu des maîtres

Descriptif du dispositif de formation des maîtresses initiées à Thiamène Passe

La mise en place du dispositif est motivée par un souci d'accessibilité à la formation d'un nombre élevé de maîtres (ne pouvant bénéficier d'une formation en présentiel rendue difficile pour des raisons logistiques). Le coût réduit, la rentabilité d'un système de formation à distance pérennisée (afin de créer un modèle pouvant servir d'autres actions de formation continue), la possibilité de mutualiser les compétences et les productions d'équipes décentralisées d'encadreurs pédagogiques, la mise en place d'une gestion décentralisée de la formation des personnels de l'éducation et enfin le franchissement d'une étape vers une autogestion de la formation par les apprenants eux-mêmes avec l'accompagnement de la commune.

La cellule/Regroupement d'animation pédagogique (CAP)

Tout enseignant est membre d'office d'une cellule/regroupement dans l'établissement, la sous-zone ou la localité où il est en service. La participation à la cellule/regroupement est obligatoire. La formation des tuteurs est assurée par les inspecteurs. Quant à la planification et à l'exécution des activités au sein des cellules/regroupements, elles incombent aux enseignants et aux encadreurs pédagogiques en collaboration avec l'inspecteur-superviseur. Enfin, les inspections sont habilitées à assurer le suivi des sessions de formation continue dans le cadre des grandes orientations du ministère.

Rôle du responsable de cellule

Dans le cadre de la formation continue des maîtres, le responsable de cellule joue un rôle important. Il est chargé de la gestion des membres, de la gestion du matériel, de la conduite des séances de partage. C'est lui qui assure également la liaison entre l'IEF, la Commune et les maîtres. Cette liaison tourne pour l'essentiel autour du rapportage à l'attention de la mairie et de la hiérarchie pour des soucis de transparence et d'implication renouvelée.

Résumé de la modalité de mise en œuvre

Deux stratégies sont donc mises en œuvre pour opérationnaliser le dispositif : autoformation et regroupement. Pour les autres dimensions du dispositif, il y a les ressources humaines (équipe technique départemental, tuteurs, maîtres, partenaires) ; les modules d'autoformation. Rappelons qu'en amont, la commune assure une bonne partie des moyens logistiques. Le cycle se décline en trois phases : appropriation individuelle du module et autoformation ; séance de partage des pratiques pédagogiques ; réinvestissement des acquis ; appropriation du module suivant. Pour ce qui est des outils, nous avons les modules ; les fiches d'auto-évaluation ; le modèle de décharge et de procès-verbal avec état des présences ; la fiche de suivi-évaluation ; la

fiche de supervision. La formation, adossée à la cellule pédagogique, se fait en s'inspirant de la Formation à Distance (FAD).

-Schéma du dispositif de formation continue des maîtres

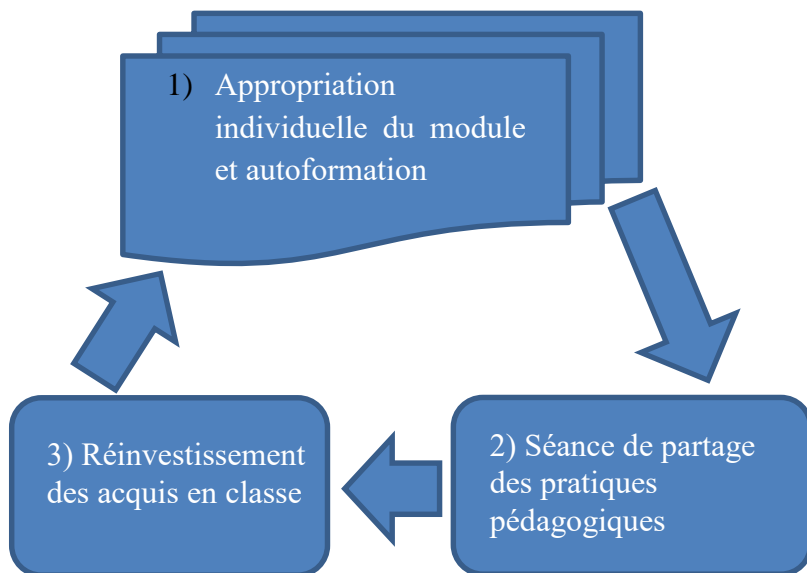


Schéma inspiré du cycle d'analyse des besoins de formation
(cours M. Abdoul Diallo, 2019)

I.Perspectives

La formation, une composante de la gestion des ressources humaines

La présente recherche n'a pas seulement une portée sociale : elle veut aussi contribuer à l'avancement des connaissances dans la prise en charge de la formation continue des enseignants. C'est dans ce sens qu'elle a permis de faire l'état des lieux sur le dispositif de formation continue initiée par la commune de Thiamène Passe. Elle ouvre en même temps des perspectives sur

les possibilités de pérennisation de ce dispositif. Ce travail se veut d'être une contribution qui apporte de nouveaux éléments dans la gestion de la formation continue des maîtres avec la collectivité territoriale. Enfin, cette recherche aura également des retombées pour les acteurs en charges de la question enseignante, d'où sa pertinence pratique. Il permet, en outre, de poser la problématique de la gestion de la compétence éducation/formation par la collectivité territoriale en focalisant le regard sur le développement professionnel continu des personnels de l'éducation.

Nouvelles logiques de développement professionnel continu des maîtres :

Les TIC au service de la formation continue

Le développement professionnel continu des maîtres trouve d'immenses opportunités dans le développement de l'Internet. En effet, nous évoluons dans un environnement numérique multi médiatisé avec d'énormes enjeux pour la société relativement à la formation de l'homme, du travailleur et du citoyen. L'informatique et les télécommunications sont aujourd'hui des outils de travail personnel et collectif à la disposition de l'école. Elles offrent d'importantes potentialités pédagogiques pour développer des usages raisonnés, responsables, pertinents et efficaces d'Internet et des Réseaux sociaux ; mais aussi pour faire évoluer les disciplines enseignées en modifiant leurs méthodes. L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) place l'enseignant à la fois dans une posture de lecteur, de producteur et de diffuseur de contenus. Cela voudrait dire, dans le même temps, qu'il faille introduire dans la formation continue, le développement de compétence de recherche, de sélection et d'interprétation de l'information ou d'évaluation des contenus avec des stratégies de stockage. C'est la compréhension des réseaux et des phénomènes informationnels, qui peut garantir le meilleur profit que la

formation en générale et le développement professionnel continu plus particulièrement, pourraient tirer des TIC. Le modèle de l'Université Virtuelle du Sénégal peut bien donner de l'aile à l'initiative de la commune de Thiamène Passe dans la formation.

Conclusion

Malgré les efforts déployés et les moyens consentis (plus de 30 % du budget de l'Etat consacré à l'Education), l'école sénégalaise tarde encore à répondre de manière efficace et efficiente aux attentes de la qualité. Il se pose alors le débat du financement de l'éducation. Et la collectivité territoriale est fortement attendue sur ce terrain tout comme du reste les autres composantes de la communauté éducative. En réalité, la décentralisation induit un autre mode de gestion du développement dans ses aspects les plus tangibles avec l'implication de la commune. Elle met en jeu une dynamique de gestion qui implique une mobilisation de ressources, une mobilisation sociale, une gestion participative et une démarche solidaire et constructive. Ainsi le territoire s'affirme comme un espace de référence et le lieu où peut s'identifier et se résoudre les problèmes d'éducation ressentis comme partagés par les familles d'acteurs. L'initiative locale peut donc être utilisée comme moteur de développement de l'éducation.

Le Sénégal est constamment contraint de solliciter les investisseurs étrangers pour financer son éducation au risque de pâtir de la ruse des agendas cachés. Et de plus en plus, la réalité du terrain tend à corroborer l'idée que la qualité se diffuserait dans la formation, l'engagement et la motivation des enseignants. Du coup, l'exigence de qualité de l'éducation devrait pouvoir s'articuler de façon satisfaisante aux opportunités de la décentralisation en termes de compétences, de professionnalité des maîtres sans préjudice pour le syncrétisme de l'état. Ces compétence et attitude se règlent sur la lumière des nouvelles logiques de formation dans un contexte de contraintes

budgétaires, mais aussi de globalisation et de poussée du numérique. En clair, il nous faut, à partir des compétences territoriales, **faire du développement professionnel continu des maîtres un levier d'impulsion de la qualité des enseignements-apprentissages.**

Bibliographie

CHAIX G. (2014). *La formation des enseignants : enjeux et défis pour les académies*, Administration & Éducation, 4 (144), 73-78. DOI : 10.3917/admed.144.0073

<https://www.cairn.info/revue-administration-et-education-2014-4-page-73.htm>

CRESWELL J.W. (2003). *L'utilisation des méthodes mixtes de recherche*. Thousand Oaks. CA : sage.

GUIDE *du curriculum de l'éducation de base*, (2015). MEN Sénégal, Dakar

HONNETH A. (2010). *The I in We : the studies in the theory of recognition*. Traduction de Joseph Ganahi

LEBRUN M., SMIDTS, D., BRICOULT, G., et De KETELE, J.-M. (2011). *Comment construire un dispositif de formation ? Guide pratique à l'usage des enseignants, des formateurs, des concepteurs pédagogiques*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. Collection Guides pratiques. 175 p.

<https://www.deboecksuperieur.com>

LEGENBRE R. (2005). *DICTIONNAIRE ACTUEL DE L'ÉDUCATION*. 3ème Edition. Collection LE DEFI EDUCATIF, Guérin, Editeur Itée, Montréal

RICHARD., CARIGNAN. (2017). *Rapport de recherche. Programme Actions Concertées- Quelles sont les modèles de formation continue les plus efficaces pour l'enseignement de la lecture et de l'écriture chez les élèves*. Université TELUQ. P. 59.
<https://www.developpementprof.teluq.ca/ressources/>