

Vers une professionnalisation des gestionnaires des systèmes éducatifs

**Richard Charron, ancien secrétaire général de
l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES)
Consultant en gestion des systèmes éducatifs**

La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources. Dans le cadre de cette réflexion, le terme *gestion* recouvre tous les processus interactifs permettant l'utilisation efficace des ressources dans un système éducatif (local ou national), incluant l'orientation, la planification, l'allocation et la distribution des ressources, la mise en œuvre et l'évaluation.

Cette gestion de type systémique constitue une démarche complexe dont l'exercice ne peut être laissé au hasard et doit s'intégrer dans une vision cohérente du développement du système éducatif. L'un des éléments fondamentaux de cette vision est la professionnalisation des gestionnaires, qui leur permet d'assurer la qualité, la stabilité et la continuité dans la gestion du système. Cette professionnalisation progressive suppose l'acquisition de connaissances et de compétences de haut niveau, spécifiques aux fonctions de gestion, et donc une formation initiale et continue suffisante, axée sur les orientations nationales et prenant en compte les réalités locales.

La formation des gestionnaires ne doit pas être considérée comme une activité isolée, théorique ou externe, mais s'articuler autour d'une vision du développement du système. Puisque, lors des Assises francophones de la gestion scolaire, les gestionnaires des systèmes scolaires de l'espace francophone ont dégagé une nouvelle vision de la gestion, nous proposons d'utiliser le *Cadre d'action* de ces Assises comme fondement de la démarche et du contenu de la professionnalisation et de la formation à mettre en œuvre. Il va sans dire que, comme le précise le *Cadre d'action*, cette vision dégagée au plan international devra être adaptée au niveau national.

Après avoir dégagé cette vision du *Cadre d'action* (voir en Annexe), nous proposerons des orientations pour une nouvelle dynamique de la professionnalisation et de la formation des gestionnaires éducatifs, incluant des stratégies, des caractéristiques et des contenus.

1 NOUVELLE VISION DE LA GESTION DÉGAGÉE DES ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE

1.1 Bilan de la gestion scolaire

Les exposés, les études de cas et les travaux en atelier des Assises francophones de la gestion scolaire ont permis de constater une prise de conscience de l'importance du leadership et de la gouvernance, mais qui se heurte encore à

- une instabilité des personnels qui affaiblit la mémoire institutionnelle et freine l'accumulation des compétences de gestion et
- une formation insuffisante aux tâches de gestion à tous les niveaux, limitant l'efficacité des services

1.2 Objectifs prioritaires

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

- a) Promouvoir un leadership engagé et une bonne gouvernance des systèmes éducatifs dédiés à la qualité et aux principes de transparence, de participation et d'équité.

- b) Perfectionner et rationaliser la gestion scolaire en termes d'efficience et d'efficacité en la focalisant sur l'amélioration des processus et des performances des systèmes éducatifs et sur le renforcement des dynamiques locales au niveau des établissements.
- c) Renforcer la mobilisation des ressources latentes et leur utilisation selon un rapport coût-efficacité compatible avec leur transformation en résultats scolaires.
- d) Professionnaliser les personnels de gestion à tous les niveaux grâce à des dispositifs adéquats de recrutement, de formation, de soutien et de reconnaissance.

1.3 Stratégies

1.3.1 Renforcement des dynamiques locales

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

- d'assurer une dévolution conséquente de compétences, de responsabilités et de ressources – incluant un programme de renforcement des capacités locales – qui rendent ces acteurs réellement imputables des décisions et des actions qui déterminent les performances de leur établissement
- d'impliquer les parents, les communautés, les élèves, les étudiants et les syndicats d'enseignants dans le dialogue sur le projet d'établissement et dans la gestion
- de prendre en compte l'unicité de chaque établissement et de renforcer la dynamique qui lui est propre

1.3.2 Gestion participative et partenariat

Bien qu'elle relève d'abord de l'État, l'éducation est une responsabilité largement partagée entre différents niveaux et acteurs de l'État et de la société. C'est pourquoi les stratégies de gestion du secteur doivent reposer sur le dialogue, la participation et le partenariat. Il convient donc d'engager tous les acteurs concernés dans des processus de concertation qui suscitent l'adhésion et la participation la plus large possible à la gestion des politiques éducatives nationales et des projets locaux de développement des établissements.

1.3.3 Rationalisation et optimisation des ressources

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

Il convient donc d'orienter le processus d'allocation des ressources et des arbitrages de la gestion quotidienne en fonction des besoins prioritaires et de l'efficacité sur les résultats scolaires.

1.3.4 Responsabilisation, développement des capacités et valorisation des personnels

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

Il faudra donc :

- définir la structure des responsabilités majeures attribuées aux différents paliers du système de gestion
- mettre en place des dispositifs transparents et des critères objectifs qui permettent de

- sélectionner et de recruter les personnels en fonction d'un profil d'aptitudes valide
- développer des référentiels de compétences, des dispositifs de formation initiale et continue, et des programmes de soutien et de conseil qui assurent le développement professionnel des personnels comme un continuum
- reconnaître le statut des personnels de gestion et valoriser la fonction
- favoriser la formation, les échanges d'expertises et d'expériences entre pairs au niveau local, national et international, notamment grâce à l'utilisation des nouvelles technologies éducatives.

2 ORIENTATIONS POUR LA PROFESSIONNALISATION DES GESTIONNAIRES

De cette vision de la gestion dégagée lors des Assises, on peut dégager des orientations pour une nouvelle dynamique de professionnalisation des gestionnaires des systèmes éducatifs.

2.1 Politique de professionnalisation des personnels de gestion

Puisque, pour être efficace, la professionnalisation des gestionnaires doit s'articuler d'une manière systémique avec d'autres facettes du fonctionnement du système, des préalables doivent être intégrés dans une politique de professionnalisation et de formation des personnels de gestion. Cette politique pourrait contenir, entre autres, les éléments suivants¹ :

1. Vision claire du profil du gestionnaire, définie dans un référentiel de compétences
2. Institution de formation initiale qui reçoive une commande de formation conforme au référentiel
3. Dispositif de sélection objectif et transparent
4. Définition d'un statut qui définit les obligations professionnelles
5. Octroi d'un salaire valorisant dans l'échelle des métiers
6. Conditions de travail adéquates
7. Dispositif de formation continue auquel les personnels sont associés
8. Processus d'évaluation objectif et transparent
9. Responsabilisation dans l'atteinte des résultats, avec sanctions et promotions
10. Participation au pilotage et à la gestion du système

2.2 Nouveaux rôles du gestionnaire professionnel

La nouvelle vision de la gestion des établissements scolaires contenue dans le *Cadre d'action* définit des rôles novateurs pour les directeurs. Celui-ci doit être à la fois :

- Le représentant d'un système scolaire décentralisé
- Le leader de la communauté éducative locale
- Le leader pédagogique de l'équipe enseignante
- Le gestionnaire des ressources
- Un professionnel de la gestion

2.3 Dynamique partenariale avec les associations professionnelles

Pour assurer une appropriation de la démarche et du contenu de la professionnalisation et pour garantir sa pertinence, il faudra :

- Consulter les gestionnaires sur leurs besoins de formation et associer leurs associations

¹ D'après les propositions de M. Moustapha Ennaïfar, Directeur du CENAFPE

- professionnelles au développement, à la réalisation et à l'évaluation des formations
- Recenser et utiliser les compétences locales et nationales ainsi que les outils de formation développés dans le pays
 - Assurer la pertinence de la formation en adoptant une démarche inductive supportée par des formateurs ayant l'expérience concrète de la gestion d'un établissement scolaire comparable à celui des étudiants
 - Susciter le réinvestissement de la formation par le partage des expériences et la continuité dans le programme de formation
 - Favoriser la formation par les pairs.

3 CARACTÉRISTIQUES DE LA FORMATION

Pour être efficace, une formation professionnalisante concernant la gestion d'un établissement ou d'un système scolaire devrait comporter les caractéristiques suivantes :

3.1 Une formation systémique

Une formation à un seul niveau du système n'est pas productive et provoque des dysfonctionnements immédiats. La politique de formation devrait favoriser une appropriation progressive des mêmes orientations et pratiques - adaptées aux responsabilités de chacun - à tous les paliers de la structure organisationnelle. De plus, la formation du directeur devrait être partagée avec l'équipe-école afin d'intégrer celle-ci dans la démarche d'amélioration du fonctionnement de l'établissement.

3.2 Une formation sanctionnée et professionnalisante

La formation devrait être reconnue officiellement par le système scolaire et/ou sanctionnée par une institution nationale ou internationale. Cette formation devrait contribuer à l'identité professionnelle des chefs d'établissement et servir de critère de sélection et de promotion.

3.3 Une formation axée sur les compétences pratiques

La formation vise l'acquisition de compétences permettant d'améliorer concrètement le fonctionnement de l'établissement ou du système scolaire. Les connaissances théoriques servent de fondements à ces compétences.

3.4 Une formation profitant de l'expertise existant au plan national

La gestion d'un système scolaire dépend fortement de son contexte organisationnel et culturel. Pour assurer la pertinence du processus d'amélioration des pratiques de gestion, il importe d'accorder une attention prioritaire à l'expertise locale et nationale dans la formation.

3.5 Une formation intégrant l'expertise des pairs

La formation initiale n'existant pas dans la majorité des pays francophones, c'est souvent la formation par les pairs qui permet aux nouveaux gestionnaires et chefs d'établissement de s'approprier progressivement les compétences minimales requises pour gérer la direction qui leur est confiée. Dans le cas d'une formation initiale ou continue, l'expérience des gestionnaires ou chefs d'établissement dynamiques peut également être mise à profit pour favoriser le transfert de compétences.

3.6 Une formation adaptée à la réalité nationale

Tout matériel de formation devrait être conçu en fonction de son adaptation à la réalité nationale et/ou être adapté à cette réalité avant son utilisation.

3.7 Une formation à distance, en cours d'emploi

Il est peu probable que les budgets nationaux de formation permettent de dégager les gestionnaires ou chefs d'établissement de leurs fonctions pendant une longue période. Il faut donc envisager une formation qui puisse s'intégrer dans le travail quotidien du gestionnaire, et qui soit accompagnée par une équipe locale et par un tuteur. Ce type de formation à distance a l'avantage de s'étendre sur une longue période -par exemple une année scolaire - et de favoriser un réel travail sur le fonctionnement du système local, régional ou national.

3.8 Une formation ouverte sur l'expertise internationale

Les échanges internationaux permettent un éclairage novateur et un partage des pratiques exemplaires qui se sont développées dans d'autres contextes. Ils favorisent une vision alternative de la réalité ambiante et enrichissent la diversité des réponses aux problèmes locaux.

4 CONTENU DE LA FORMATION

Les nouveaux rôles définis plus tôt dans ce texte exigent l'acquisition ou le renforcement des compétences suivantes :

4.1 Représentant d'un système scolaire décentralisé

- Orientations du système
- Valeurs éthiques (par exemple *Charte du chef d'établissement scolaire*, en annexe)
- Structure et fonctionnement du système
- Rôles des acteurs aux différents niveaux

4.2 Leader de la communauté éducative locale

- Notions de leadership, d'autorité
- Relations avec les partenaires internes et externes (enseignants, parents, partenaires sociaux, etc.)
- Gestion communautaire et partenariale
- Communication, animation d'un processus de changement
- Élaboration et gestion d'un projet éducatif d'établissement (processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité des services)

4.3 Leader pédagogique

- Principes et pratiques de gestion pédagogique
- Connaissance des programmes
- Supervision et formation des personnels
- Évaluation pédagogique

4.4 Gestionnaire des ressources locales

- Compétences en gestion administrative et financière
- Compétences en gestion des ressources humaines
- Compétences en gestion des ressources matérielles

4.5 Professionnel de la gestion

- Caractéristiques d'un processus de professionnalisation
- Engagement dans un processus de développement professionnel
- Identification des besoins de formation
- Participation à des activités professionnalisantes (formation mutuelle, par les pairs, cercles de qualité, réunions associatives, etc.)

CONCLUSION

Selon la nouvelle vision dégagée lors des Assises francophones de la gestion scolaire, la gestion des systèmes « exige des aptitudes et des compétences spécifiques qui requièrent entre autres des connaissances, des habiletés, des valeurs et des comportements élevés de leadership, de gestion et de relations publiques. Il faut donc que les personnels en charge de la gestion soient conséquemment recrutés, formés et reconnus pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités, mutualiser leurs pratiques et affirmer leur identité». Nous croyons que la démarche et le contenu de formation présentés dans ce texte favoriseront la professionnalisation des personnels d'encadrement et leur contribution plus efficace à une Éducation de qualité pour tous.

ANNEXE

ASSISES FRANCOPHONES DE LA GESTION SCOLAIRE PROJET DE CADRE D'ACTION SUR LA GESTION DES SYSTÈMES SCOLAIRES DE L'ESPACE FRANCOPHONE

Vers une nouvelle dynamique de la gestion des systèmes éducatifs

Texte issu des Assises francophones de la gestion scolaire tenues du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar)

à soumettre à la 52^e Session ministérielle de la CONFEMEN

Préambule

Le présent Cadre d'action découle des travaux de réflexion menés aussi bien lors de la préparation qu'au cours des Assises francophones de la gestion scolaire, organisées du 4 au 8 avril 2006 à Antananarivo (Madagascar) par la Conférence des Ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), l'Organisation internationale de la Francophonie et l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES).

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

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

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

La communauté éducative est maintenant convaincue que la gestion constitue un élément fondamental de la qualité de l'éducation dans tous les pays, particulièrement en contexte de manque de ressources. Selon les recherches et concertations menées par diverses organisations internationales, aussi bien dans les pays du Sud que les pays du Nord, la qualité de l'éducation apparaît autant liée à la quantité des ressources disponibles qu'à leur gestion.

Ce Cadre d'action présente d'abord un bilan des pratiques actuelles de la gestion scolaire. Il définit ensuite une vision des évolutions souhaitées dans ce domaine, incluant des objectifs prioritaires. Il propose enfin des stratégies dont la mise en œuvre devra être adaptée à chaque contexte national.

1. BILAN DE LA GESTION SCOLAIRE

Les exposés, les études de cas et les travaux en atelier ont permis de dégager les éléments suivants :

Une prise de conscience de l'importance du leadership et de la gouvernance, mais qui se heurte encore à :

- un processus de déconcentration/décentralisation qui ne s'accompagne pas d'une allocation adaptée des ressources ni d'une formation appropriée des acteurs locaux et intermédiaires par rapport aux nouvelles responsabilités dévolues

- une difficulté de repositionnement des structures centrales dans les processus de déconcentration/décentralisation en cours
- une distance insuffisante des fonctions de gestion par rapport aux considérations politiques
- une articulation parfois difficile entre les orientations nationales et celles des agences de développement
- une lutte insuffisante contre la corruption

Des initiatives d'implantation de modes de gestion participative et de partenariat, comme les comités de gestion et les projets d'établissement . On note cependant :

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

Un effort de rationalisation et d'optimisation des ressources, aux prises avec des pratiques peu efficaces :

- une gestion du temps scolaire ne permettant pas d'assurer un nombre suffisant d'heures d'enseignement
- une allocation inéquitable des ressources, notamment au détriment des populations les plus démunies et les plus vulnérables
- un déploiement inefficace des ressources humaines
- des difficultés dans le transfert des ressources financières et matérielles entre les niveaux central et local, par exemple les manuels scolaires
- une corrélation faible entre les ressources investies et les résultats obtenus
- une centralisation excessive qui réduit la responsabilité des acteurs locaux
- une utilisation insuffisante des données statistiques et de celles de la recherche et de l'évaluation comme outils de gestion

Une affirmation de l'importance de la responsabilisation, du développement des capacités et de la valorisation des personnels, soutenue par la motivation des acteurs à y participer. Cette tendance est toutefois contrée par des pratiques telles que :

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

2. VISION : OBJECTIFS PRIORITAIRES

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

le renforcement des dynamiques locales des établissements scolaires. Ceux-ci sont en effet considérés comme unités décisives de la transformation efficace des ressources affectées à l'éducation en résultats scolaires.

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

- a) Promouvoir un leadership engagé et une bonne gouvernance des systèmes éducatifs dédiés à la qualité et aux principes de transparence, de participation et d'équité.
- b) Perfectionner et rationaliser la gestion scolaire en termes d'efficacité et d'efficacités en la focalisant sur l'amélioration des processus et des performances des systèmes éducatifs et sur le renforcement des dynamiques locales au niveau des établissements.
- c) Renforcer la mobilisation des ressources latentes et leur utilisation selon un rapport coût-efficacité compatible avec leur transformation en résultats scolaires.
- d) Professionnaliser les personnels de gestion à tous les niveaux grâce à des dispositifs adéquats de recrutement, de formation, de soutien et de reconnaissance.

3. STRATÉGIES

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

Renforcement des dynamiques locales

La décentralisation/déconcentration représente ici une option stratégique porteuse, à condition qu'elle s'accompagne d'un programme de renforcement des capacités locales. Elle implique également un repositionnement des niveaux central et déconcentrés dans de nouveaux rôles d'orientation, d'évaluation, de régulation, de suivi-appui et de coordination.

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

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

Gestion participative et partenariat

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

- de mobiliser les différents acteurs, notamment les syndicats d'enseignants et les associations de parents d'élèves, grâce à des stratégies d'information, de consultation et de dialogue et ce, dès le début des processus de changement et tout au long de sa planification, de sa mise en œuvre et de son évaluation
- de développer une stratégie de communication favorisant la transparence de la gestion, le contrôle démocratique et l'imputabilité des acteurs
- d'engager tous les acteurs concernés dans des processus de concertation qui suscitent l'adhésion et la participation la plus large possible à la gestion des politiques éducatives nationales et des projets locaux de développement des établissements

Rationalisation et optimisation des ressources

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

Il convient donc :

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

Responsabilisation, développement des capacités et valorisation des personnels

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

Il faudra donc :

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

* * * * *

Nous, participants aux Assises francophones de la gestion scolaire, Ministres, représentants de Ministres, gestionnaires à différents paliers du système scolaire, représentants des syndicats d'enseignement et d'associations de parents d'élèves,

- adoptons les objectifs, stratégies et lignes d'actions contenus dans le présent Cadre d'action
- affirmons notre engagement à les mettre en oeuvre grâce au travail d'appropriation et de mise en perspective nécessaire à l'adaptation aux spécificités de nos différents contextes nationaux
- invitons, dans cette direction, chaque pays participant à préparer et à mettre en oeuvre un plan d'action opérationnalisant les stratégies du présent Cadre d'action
- encourageons les pays s'engageant dans ce processus à établir un réseau d'échanges et de coopération favorisant l'inter-apprentissage et le renforcement mutuel des capacités
- demandons à la CONFEMEN, à l'OIF, et aux partenaires techniques et financiers de faire appel aux institutions de la société civile et particulièrement de l'AFIDES et aux autres institutions expertes de soutenir, notamment par l'accompagnement scientifique et technique, l'engagement des pays dans le perfectionnement de la gestion comme outil d'amélioration de la qualité de l'Éducation et de l'efficacité des systèmes d'éducation et de formation afin de relever le défi de l'EPT.

Fait à Antananarivo (Madagascar)

Le 8 avril 2006