

Exposé de cadrage – Mobilisation des Ressources

Madame Josiane RABETOKOTANY

La notion de mobilisation des ressources accompagne les approches programme. Les ressources, qu'elles soient financières ou humaines seront considérées au niveau de l'Etat central mais aussi au niveau local (décentralisation ou déconcentration). Mobiliser des ressources ne peut se faire que dans une perspective systémique, dans le cadre de plans conçus à partir d'objectifs partagés par toutes les parties prenantes. Aux ressources nationales qui constituent le socle, celles des partenaires internationaux viennent en appui, sous forme soit d'aide directe, soit de fonds d'aide programme, soit d'aide projet, l'Etat étant garant de la cohérence. Les contributions locales s'y ajoutent et fondent l'appropriation visée des politiques et programmes.

Les ressources humaines, nationales, locales ou internationales se mobilisent sous le leadership du ministère, de façon coordonnée : l'articulation nationale/ locale est déterminante. Les réseaux de compétences se constituent, travaillant en synergie pour les objectifs partagés, dans une approche systémique. La mobilisation des ressources vise l'appropriation, elle suppose coordination et cohérence.

Etude de cas : Sénégal

L'approche programme présentée concerne le Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) au Sénégal qui a été mis en place afin de trouver des solutions aux problèmes du secteur. Le PDEF s'est donné comme finalité le développement de l'accès, de la qualité et de la gestion éducative, du primaire au supérieur, avec deux priorités : l'universalisation de l'enseignement élémentaire et le développement de la formation professionnelle, en adoptant une approche systémique ou une approche programme.

Les établissements scolaires ont élaboré des projets d'établissements (ou d'écoles) intégrés dans les plans locaux de développement de l'éducation. Les ressources humaines ont été mobilisées, en maintenant le personnel pédagogique disponible et en recrutant des prestataires de service externes, des contractuels, des volontaires et des vacataires.

La part de l'éducation dans les dépenses de fonctionnement de l'Etat est passée de 33% dans la première phase à près de 40% dans la seconde et les partenaires techniques et financiers sont parties prenantes du plan national. Cependant, le bilan fait apparaître les points suivants : la baisse des coûts unitaires par élève, notamment grâce aux classes alternées, l'amélioration du taux de scolarisation grâce au recrutement d'enseignants communautaires. La nouvelle répartition des ressources a abouti à une compression des financements publics au détriment de l'enseignement élémentaire et moyen, des tensions apparaissent entre pouvoirs publics et enseignants, étudiants et parents, les bourses ont été limitées, les organes de concertation connaissent des dysfonctionnements et les missions permanentes de supervision n'ont pas atteint leurs objectifs.

Etude de cas : Mauritanie

L'Etat mauritanien est le plus grand financeur de l'éducation pour tous les ordres d'enseignement (54,5%) au titre du budget. La réforme du système éducatif, adoptée en 1999, maintient l'importance accordée à l'arabe et à la culture nationale, tout en s'engageant dans une perspective de modernisation et d'ouverture. Un programme National de Développement du Secteur Educatif (PNDSE) a été mis en œuvre pour la période 2001-2010. L'approche multi partenariale du PNDSE a permis de canaliser et de mieux coordonner toutes les interventions des différents partenaires techniques et financiers. Les taux brut de scolarisation ont augmenté et les taux de redoublement ont baissé au niveau du secondaire. Les principales

difficultés et contraintes rencontrées sont notamment la faiblesse des capacités de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation des plans d'actions, l'insuffisance de l'engagement des acteurs et partenaires éducatifs, la faiblesse de formation des enseignants et des personnels de direction d'écoles et d'établissements, l'insuffisance de la disponibilité des manuels scolaires et des supports didactiques. La pénurie d'enseignants bilingues est criante et a un impact important sur la qualité.

Interventions des participants en séance plénière sur le thème de la mobilisation des ressources

Les interventions ont porté principalement sur les difficultés de mobilisation des ressources financières auprès des partenaires internationaux.

Pour amoindrir ces difficultés, des pistes de solutions ont été proposées :

La participation de tous les acteurs de l'éducation à l'élaboration des politiques et programmes que l'on envisage de mettre en œuvre pour leur appropriation réelle

Le rôle de leadership de l'Etat à travers le Ministère qui est essentiel pour assurer la cohérence de la mise en œuvre du programme

Les programmes devraient être élaborés en fonction des moyens disponibles internes afin d'assurer la continuité et la pérennité des programmes et ne pas dépendre des financements extérieurs

Les difficultés de motivation des personnels des ministères liées aux différences de traitements salariaux entre les experts nationaux et les experts internationaux. Peut-on se passer des experts internationaux ? Ne faut-il pas plutôt capitaliser leurs expériences ?

L'instabilité du système éducatif liée aux différentes catégories d'enseignants (volontaires, vacataires, contractuels, fonctionnaires). Que faire alors pour satisfaire les besoins de qualité et de quantité de l'éducation ?

Quels mécanismes mettre en place pour distinguer l'appui à l'éducation des conditions politiques, notamment dans un cadre d'instabilité, ou de conflit ?

Comment surmonter les difficultés sectorielles et intersectorielles de la mobilisation des ressources ?

Quels mécanismes pour réguler les ressources humaines ou matérielles externes, les capacités d'absorption nationales ?

Comment assurer un bon leadership national quand il y a recours à l'expertise externe ?

Comment parvenir à maîtriser les interventions des partenaires aux cahiers de charges différents ou celles des ONG ou associations ?

Y a-t-il un seuil de financement national garantissant le leadership optimal de l'Etat ?

La volonté de maîtriser les coûts (volontariat ou vacatariat), ne fait-il pas encourir le risque d'une diminution qualitative de l'enseignement ?

Recommandations des participants aux ateliers au sujet de la mobilisation des ressources

Les participants recommandent :

* la répartition équitable et judicieuse des ressources humaines et financières

* l'utilisation optimale des ressources locales

* la formation des chefs d'établissements, sur qui reposent la réussite scolaire, à une bonne utilisation des ressources

* la formation spécifique des personnels et cadres de l'enseignement technique et professionnel à la recherche de financement pour leur secteur

- * la formation à la réalisation de véritables projets d'établissements
- * la mise en place de mécanismes de sécurisation des fonds mobilisés, sous contrôle indépendant
- * l'élaboration d'une fiche d'enregistrement des ressources financières, ainsi qu'un guide sur la mobilisation et la gestion des ressources
- * l'effectivité de la liaison entre la mobilisation des ressources et la décentralisation
- * la mise en place d'un conseil national pour la mobilisation des ressources financières
- * la revalorisation de la fonction enseignante, par la relecture de leurs statuts
- * une déconnexion entre gestion éducative et enjeux politiques et partisans