

FICHE D'EXPÉRIENCE

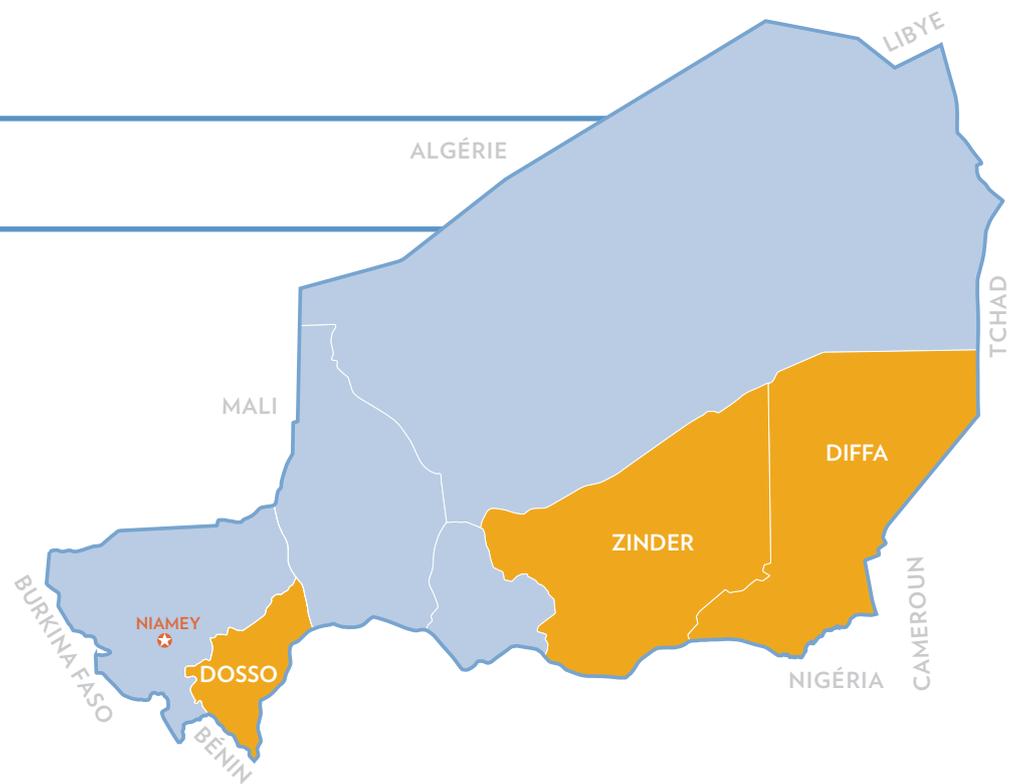
# PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION

TRANSFERT DES  
INFRASTRUCTURES,  
ÉQUIPEMENTS ET  
SUBVENTIONS AUX COMITÉS  
DE GESTION DÉCENTRALISÉE  
DES ÉTABLISSEMENTS  
SCOLAIRES

Septembre 2022



# SOMMAIRE



ABRÉVIATIONS ET SIGLES	3
DÉFINITIONS	4
NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT	4
CONTEXTE	5
LES ACTEURS CLÉS ET LEURS RÔLES	6
DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIENCE	7
RÉSULTATS	12
CONTRAINTE RENCONTRÉES ET SOLUTIONS POTENTIELLES	14
ENSEIGNEMENTS TIRÉS	15



## FAITS MARQUANTS

Appui au montage et à l'opérationnalisation du Fonds commun sectoriel de l'éducation (FCSE) regroupant les contributions du Luxembourg, de la France, de la Suisse et de l'UNICEF (démarrage effectif le 1<sup>er</sup> octobre 2018). Le FCSE est un fonds aligné avec la chaîne publique de la dépense qui permet de canaliser les contributions de différents bailleurs pour financer la totalité des sous-secteurs de l'éducation et de la formation.

**5 389**

conventions signées pour les subventions aux établissements scolaires.

**660 251**

élèves de CP et de CM2 bénéficient de supports et de livrets d'apprentissage en français et en mathématiques.

**48 276**

table-bancs ont été mises à la disposition des écoles primaires et établissements de l'enseignement secondaire dans les huit régions du pays.

**117 200**

élèves de 6<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> bénéficient de manuels de français et de mathématiques.

**120**

fédérations communales des comités de gestion décentralisée des établissements scolaires et 33 fédérations départementales des comités de gestion des établissements de l'enseignement secondaire ont bénéficié d'une subvention via les communes et les conseils régionaux.

## ABRÉVIATIONS ET SIGLES

ANFICT	Agence nationale de financement des collectivités territoriales
CGDES	Comités de gestion décentralisée des établissements scolaires
COGES	Comité de gestion des établissements scolaires de l'enseignement secondaire
CRED	Commission régionale d'évaluation des dossiers des collectivités territoriales
FCC	Fédérations communales des CGDES
FCSE	Fonds commun sectoriel de l'éducation
PAAQ	Plan d'action axé sur la qualité
PSEF	Plan sectoriel de l'éducation et de la formation
REVE	Réduction de vulnérabilité du système éducatif

---

# DÉFINITIONS

---

## CAPITALISATION D'EXPÉRIENCES

Processus systématique pour identifier les connaissances et/ou savoir-faire spécifiques développés par un projet ou un programme afin d'analyser, d'expliquer et de modéliser l'expérience pour la partager et permettre la réplique par d'autres. Le terme de capitalisation est essentiellement un terme français qui signifie la même chose que « enseignements tirés de l'expérience ».

## BONNE PRATIQUE

Approche, initiative ou pratique qui, selon des critères définis, permet d'atteindre avec efficacité un objectif précis. « Bon » ne veut pas dire « parfait », et les pratiques peuvent toujours être améliorées.

## ENSEIGNEMENT APPRIS

Un enseignement est une leçon qu'une personne ou un groupe de personnes tire d'une expérience. Une leçon est une synthèse des connaissances ou de la compréhension qui résultent d'une expérience positive ou négative pouvant servir pour d'autres contextes et/ou reproductible.

## INNOVATION

Approche, technique, initiative ou action nouvelle dans un contexte précis, qui donne des premiers résultats positifs et peut être développée et évaluée plus en profondeur. Il ne s'agit pas nécessairement d'une invention ou de quelque chose de totalement inédit pour l'ensemble de l'organisation. Il peut simplement s'agir d'une technique ou d'une approche différente à tester pour améliorer un processus existant.

## ÉCHEC

Difficulté, obstacle ou problème important rencontré sur le terrain, qu'il ait été surmonté ou non.

## SAVOIR-FAIRE

Aptitude ou compétence acquise par l'expérience, utile pour mettre en œuvre un processus, résoudre un problème pratique, créer un produit ou fournir un service.

---

# NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT

---

Cette fiche d'expérience rend compte des efforts que la Coopération luxembourgeoise et le Niger ont effectué dans le renforcement de la gestion décentralisée dans le secteur de l'éducation sur la période 2018-2022, à des fins de capitalisation et de partage des leçons apprises, d'éléments d'apprentissage et des bonnes pratiques.

---

# CONTEXTE

---

Dans un environnement économique et sécuritaire fragilisé, le Niger tente de poursuivre une trajectoire de développement contrainte par l'évolution des équilibres régionaux et des crises que connaît le pays. Dans ce contexte, l'éducation et la formation professionnelle sont deux priorités du gouvernement pour développer le capital humain et enclencher la transition démographique.

La problématique des infrastructures se pose avec beaucoup d'acuité au Niger. En effet, chaque année, des milliers d'élèves étudient dans des salles de classe de fortune construites en paillotes ou en d'autres matériaux précaires, ce qui n'offre pas un cadre d'enseignement et d'apprentissage adéquat pour les élèves et les enseignants. Pire, l'exécution des programmes est souvent contrariée par les intempéries.

Depuis quelques années, la tendance évolue. Les fonds mis à la disposition du gouvernement lui ont permis d'investir dans les infrastructures éducatives, améliorant ainsi le cadre d'apprentissage. Bien que l'accès à l'école se soit quelque peu amélioré, le système éducatif nigérien continue néanmoins à faire face à de nombreux défis en termes d'achèvement, de résultats d'apprentissages<sup>1</sup> et de disparités territoriales<sup>2</sup>, socio-économiques et relatives au genre<sup>3</sup>. Le Niger réalise pourtant d'importants efforts budgétaires pour améliorer son système éducatif mais la faiblesse du pilotage et de la gestion du système éducatif ne permet pas de produire des résultats éducatifs au bénéfice du plus grand nombre d'enfants.

Au rang de la manifestation de la volonté politique figurent entre autres l'élaboration et la mise en œuvre du Plan sectoriel de l'éducation et de la formation (PSEF), aujourd'hui Plan de transition du secteur de l'éducation et de la formation 2020-2022, les arrêtés n°0285/MEP/A/PLN/EC/MISP/D/ ACR du 21 février 2017 et n°0043/MES/MISP/D/ACR du 06 mars ainsi que les efforts de conduite du processus de transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales amorcés depuis peu dans le secteur de l'éducation et de la formation. Ces différents actes ont été accompagnés par des dispositions techniques et institutionnelles afin de construire des capacités et réduire les risques de contre-performance opérationnelle et fiduciaire.

Au cœur de ces dispositions se trouve l'assistance technique au FCSE, en l'occurrence à l'Agence nationale de financement des collectivités territoriales (ANFICT). Cette assistance technique s'est illustrée dans un accompagnement de proximité en vue de permettre à cette dernière de jouer au mieux son rôle dans le transfert de la maîtrise d'ouvrage aux collectivités territoriales. Par ailleurs, selon un schéma recommandé par le manuel de procédures du FCSE, l'ANFICT a signé avec les ministères des enseignements primaires et secondaires (MEP/A/PLN/EC et MES), aujourd'hui ministère de l'Éducation nationale, des conventions au titre des années 2018, 2019 et 2020 pour assurer le transfert des ressources de l'État aux collectivités territoriales (conseils régionaux et communes).

Ces conventions ont pour objet de régir l'affectation des ressources à verser ainsi que les conditions de la mise à disposition et de l'utilisation de ce financement par l'ANFICT dont le mandat ne se limite pas seulement au transfert des ressources mais s'étend à l'accompagnement des collectivités territoriales dans l'exercice de leur fonction de maître d'ouvrage des projets de développement.

Dans cette mission d'accompagnement et de transfert de ressources, il a été noté au cours de ces quatre années d'exercice non seulement des éléments d'incohérence au niveau du manuel de procédures mais aussi et surtout des ralentissements au niveau de l'apprentissage par les collectivités territoriales. À cela s'ajoutent les incompréhensions et déficits de communication entre les différents acteurs de mise en œuvre du FCSE qui, a priori, n'avaient pas une bonne connaissance de leur rôle.

Par ailleurs, la lente internalisation du mécanisme doit encore prendre en compte l'installation de nouvelles autorités au lendemain des différentes consultations électorales survenues entre décembre 2020 et mars 2021. Une capacitation des acteurs ainsi qu'un appui au suivi des conventions se sont révélés impérieux.

---

1 La qualité des apprentissages est relativement faible : 9 enfants sur 10 sortent du primaire sans savoir lire ni écrire (PASEC 2014).

2 Les inégalités entre urbains et ruraux sont celles pesant le plus sur l'accès à l'éducation, la poursuite d'études et la qualité des apprentissages.

3 La scolarisation des filles accuse également un retard de 11,1 points par rapport à celle des garçons dès le début du primaire.

---

# LES ACTEURS CLÉS ET LEURS RÔLES

---

Les acteurs clés de cette expérience sont :

- la primature ;
- les ministères sectoriels éducation ;
- la cellule d'appui à la mise en œuvre et au suivi ;
- l'ANFICT ;
- le ministère des Finances - direction générale de Contrôle de marchés publics et direction générale du Trésor, de la Comptabilité publique et des Engagements financiers ;
- les collectivités territoriales ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les comités de gestion décentralisée des établissements scolaires (CGDES et COGES).

Les services techniques déconcentrés de l'État impliqués et leur rôle :

- le gouvernorat - mise à disposition des services techniques déconcentrés de l'État et du suivi ;
- la direction régionale de l'Éducation nationale - suivi et accompagnement ;
- la direction régionale de l'Urbanisme - assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
- la direction régionale du Génie rural - assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
- le contrôle financier régional - Contrôle des marchés publics ;
- la trésorerie régionale - Contrôle, suivi de la régularité des dépenses et des paiements.

Rôles des prestataires de service :

- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (prestation intellectuelle) ;
- le contrôle et suivi des chantiers de construction et de réhabilitation d'infrastructures (prestation intellectuelle) ;
- la construction et réhabilitation des salles de classe ;
- la fourniture et livraison de mobilier (équipement) ;
- la fourniture et livraison de matériel didactique ;
- les prestations diverses conformes aux domaines d'éligibilité des dépenses prévues dans les conventions.

---

# DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIENCE

---

## OBJECTIFS DE CHANGEMENT POURSUIVI

Le sous guichet « éducation » de l'ANFICT fonctionne aussi bien au niveau central que dans les antennes régionales.

Les besoins identifiés par les communes et les régions sont priorisés et s'articulent avec la carte scolaire des ministères.

Le suivi technique et financier des conventions et accords signés entre les ministères et l'ANFICT puis entre l'ANFICT et les collectivités territoriales est effectué convenablement.

Les capacités techniques, financières, humaines et matérielles des collectivités territoriales sont régulièrement analysées et leurs besoins en renforcement des capacités identifiés.



Le dispositif interne d'intervention fonctionne selon un mécanisme résumé dans le tableau suivant :

## NIVEAU RÉGIONAL

Réunions d'échanges et séances de travail avec divers acteurs externes

Mise en œuvre

Accompagnement technique

### Appui-conseil

- appui au lancement et à l'attribution des marchés ;
- appui au suivi des chantiers et à la réception des infrastructures ;
- appui aux collectivités territoriales dans la mise à disposition des subventions aux écoles à travers le financement des Fédérations des comités de gestion.

Convocation des CRED et validation des dossiers des collectivités territoriales

Adaptation des accords-types et signatures des accords

Appel de fonds

Appui au suivi des dépenses

Virements et paiements divers

Rapportage périodique

Mission nationale de suivi et redressement

### LÉGENDE

Préalable

Mobilisation de ressources

Contractualisation

Préparation

# NIVEAU NATIONAL

Réunions d'échanges et séances de travail avec divers acteurs externes

## Mise en œuvre

Élaboration des conventions et accords-types

Élaboration des documents techniques de passation des marchés

Demande d'avis de non-objection

Signature des conventions avec les ministères sectoriels

## Accompagnement technique

Suivi des mandats et virements nationaux et régionaux

Prélèvement de l'Agence :

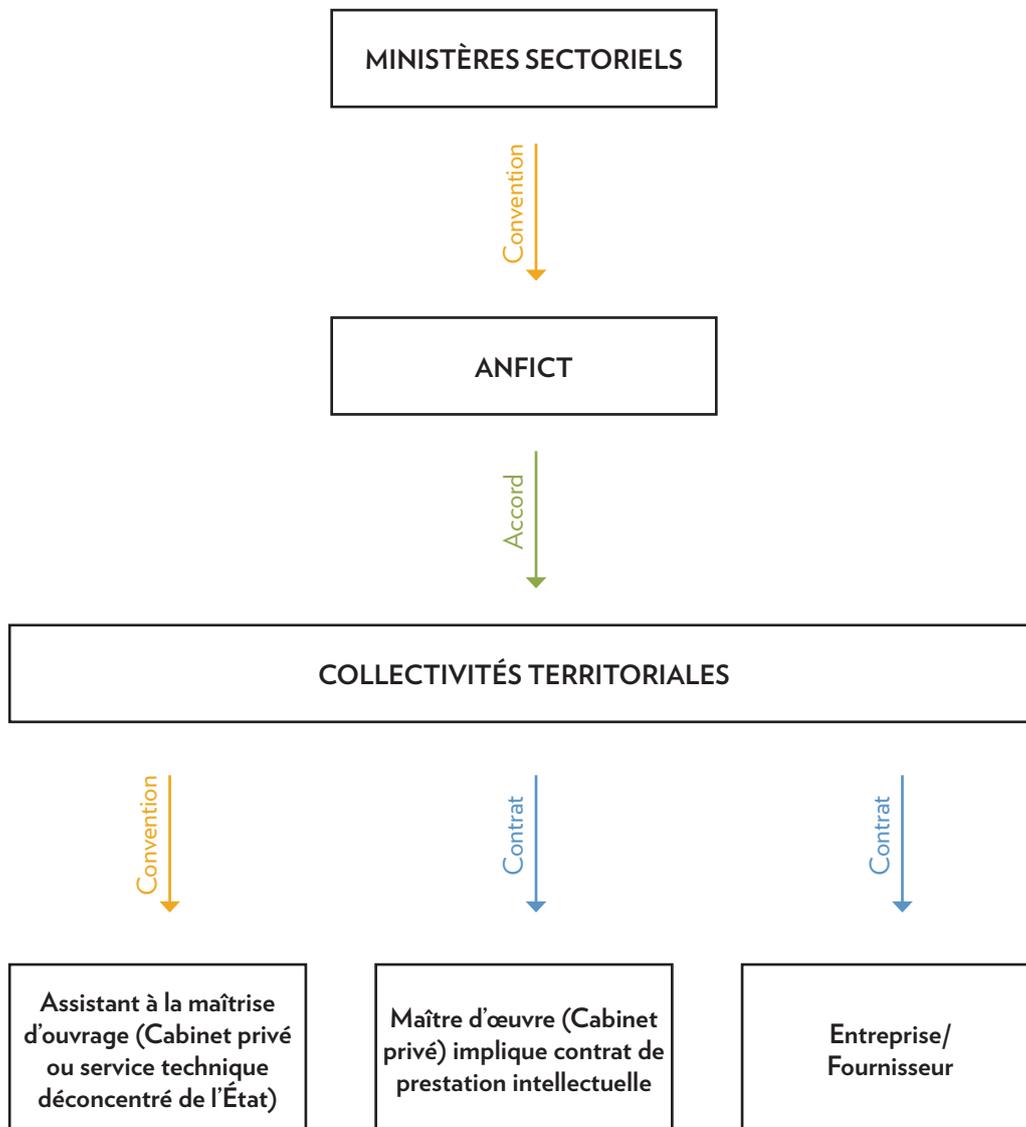
- fonctionnement : 2 % ;
- appui technique : 0 %.

Notification aux collectivités locales et lancement des CRED

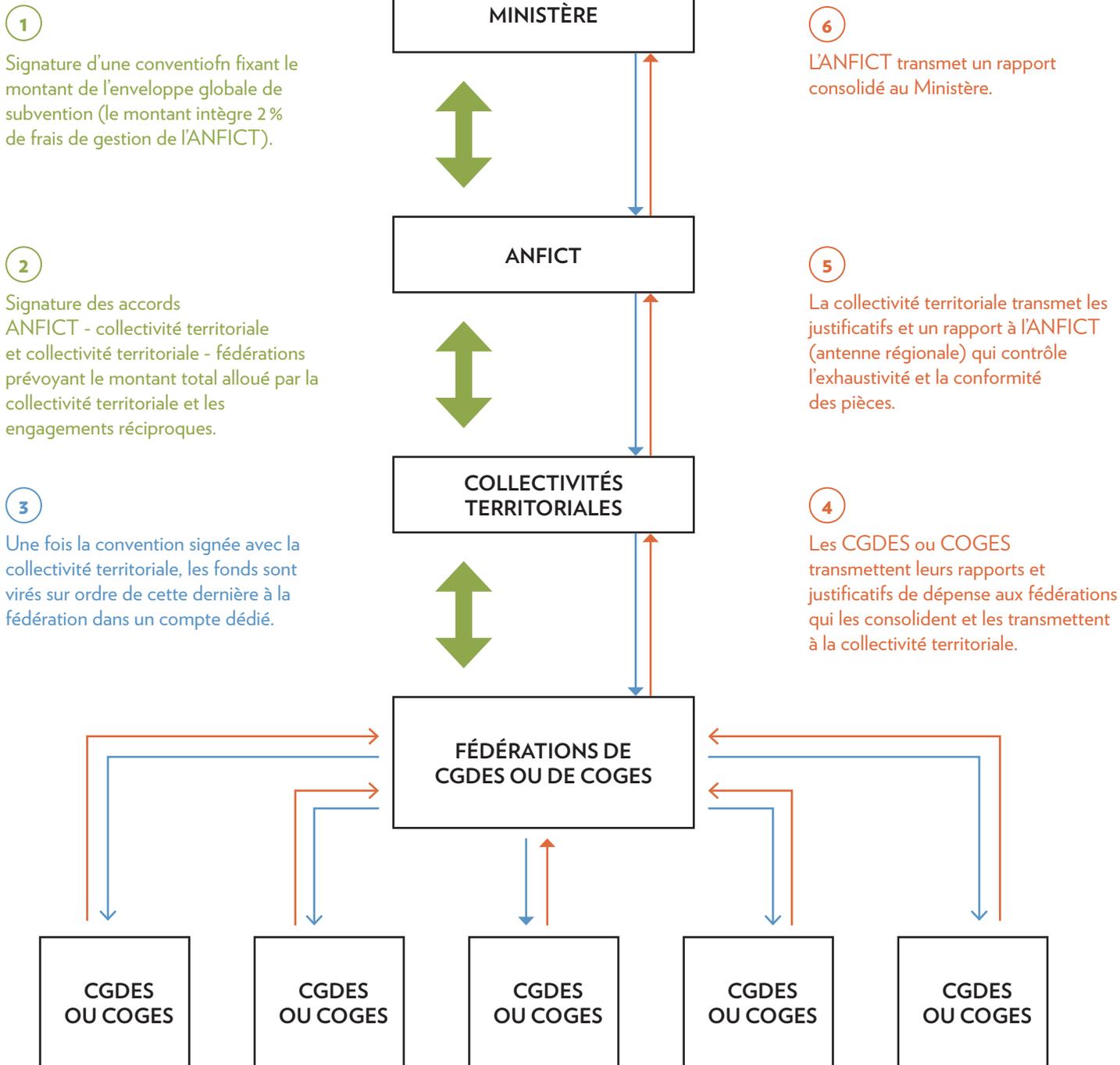
## Rapportage périodique

## Mission nationale de suivi et redressement

# INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS



# SUBVENTIONS AUX ÉCOLES



LÉGENDE	
	Convention et accord
	Transfert de fonds
	Rapportage

# RÉSULTATS

## CONVENTIONS SIGNÉES ET RÉSULTATS ATTENDUS ENTRE 2018 ET 2021

Tableau 1: nombre de conventions signées pour les infrastructures et équipements

Conventions signées (objet)	Années	Construction et réhabilitation de salles de classe avec équipements	Acquisition de tables-bancs	Réhabilitation de tables-bancs
Infrastructures et équipements	2018 et 2019	183	63 237	19 733
	2021	n/a	n/a	n/a

Tableau 2: nombre de conventions signées pour les subventions aux établissements scolaires

Conventions signées (objet)	Années	Nombre d'écoles	Élèves
Subventions aux établissements scolaires	2019 et 2020	5 389	1 471 181
	2021 (qualité/PAAQ)	En attente de transmission officielle	En attente de transmission officielle
	2021 (vulnérabilité/REVE)	6 629	En attente de transmission officielle

## MISE EN ŒUVRE DES CONVENTIONS ANFICT-MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Tableau 3: réalisations physiques portant sur les infrastructures et équipements

Réalizations		2018-2019	
		Nombre	Taux
1	Nombre de salles de classe construites et réhabilitées	<b>163</b>	<b>Tr = 93 %</b>
	Valeur cible : 175 (au lieu de 183) - 6 marchés infructueux à Tahoua	175	Ta = 89 %
2	Nombre de tables-bancs livrées	<b>48 276</b>	<b>Tr = 79 %</b>
	Valeur cible : 60 823 (au lieu de 63 237)	60 823	Ta = 76 %
3	Nombre de tables-bancs réhabilitées	<b>17 180</b>	<b>Ta = 87 %</b>
	Valeur cible : 19 733	19 733	
4	Nombre de latrines construites	<b>4</b>	Supplément
	Valeur cible : 0	0	

Ta: Taux absolu

Tr: Taux relatif

Tableau 4 : réalisations physiques portant sur les subventions aux établissements scolaires

Réalizations		2019		2020	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Subvention aux CGDES	Fédérations	169	100 %	139	64.35 %
	Valeur cible : FCC/CGDES prévus	169		216	
	Valeur cible : CGDES prévus	1 425		1 680	
Subvention aux COGES	Fédérations	36	100 %	56	100 %
	Valeur cible : FCC/COGES prévus	36		71	
	Valeur cible : COGES prévus	958		1 326	

## RÉSULTATS

Sur une prévision globale de 5 389 écoles, 4 510 ont été touchées avec un effectif de 1 261 437 élèves sur 1 471 181.



# CONTRAINTES RENCONTRÉES ET SOLUTIONS POTENTIELLES

## CONTRAINTES RENCONTRÉES

- mauvaise programmation des ressources par le ministère de l'Éducation nationale ;
- sous-estimation des réalisations ;
- retard important dans la signature des conventions ;
- retard important dans la mise à disposition des annexes (répartition des dotations) ;
- mauvaise compréhension du code d'utilisation par les comités de gestion et leurs fédérations communales/départementales ;
- manque d'intérêt et négligence notoire (de la part des autorités locales) des activités relatives aux subventions accordées aux établissements scolaires ;
- retard dans la formation des CGDES en vue de l'élaboration à temps des plans de réponse aux crises (à réaliser par l'UNICEF dans le cadre des financements REVE/PME) ;
- difficultés de suivi de proximité notamment en direction des comités de gestion.

Il y a eu aussi des difficultés liées à l'appropriation qui était fortement basée sur :

- la compréhension de l'importance des objectifs visés par les conventions signées avec les ministères sectoriels ;
- la connaissance du manuel de procédures du FCSE ;
- la maîtrise des éléments basiques sur les procédures de dépense des ressources du secteur de l'éducation ;
- la reconnaissance de la place de l'éducation dans le développement local ;
- les capacités de mise en œuvre et de rapportage des accords et conventions signés par l'exécutif local.

## SOLUTIONS POTENTIELLES

- identification et priorisation des besoins par les locaux ;
- augmenter la capacité d'appui technique de l'ANFICT au profit des collectivités territoriales (ministère de tutelle ou partenaire technique et financier) ;
- renforcer les capacités de tous les acteurs intervenant dans la gestion décentralisée du système éducatif sur les thématiques ciblées concourant à l'atteinte des objectifs du PSEF :
  - manuel de procédures du FCSE,
  - code d'utilisation des subventions,
  - carte scolaire,
  - identification, priorisation et programmation des besoins,
  - procédures de passation des marchés publics,
  - circuit et règles des dépenses publiques,
  - respect des engagements et clauses contractuelles,
  - suivi-évaluation, etc. ;
- accompagner la concrétisation et la mise en valeur/vigueur du statut du personnel des collectivités territoriales ;
- appuyer le développement de la fonction publique territoriale ;
- appuyer la valorisation et le développement des plans de carrière du personnel des collectivités territoriales ;
- renforcer l'autonomisation des collectivités territoriales dans l'exercice des compétences transférées ;
- appuyer la progression et la diversification du transfert des compétences et des ressources aux collectivités territoriales.

---

# ENSEIGNEMENTS TIRÉS

---

Identification et priorisation des besoins par les locaux.

Efficacité de la subvention car répondant aux besoins réels identifiés par les comités de gestion et exécutés au niveau des écoles.

Amorce du développement sectoriel local dans le domaine de l'éducation (programmation, réalisation et valorisation des infrastructures et équipements scolaires, amélioration de la qualité de l'éducation, etc.).

Meilleure transparence dans l'appui aux écoles et meilleur suivi du développement de l'éducation par les autorités locales.



## POUR PLUS D'INFORMATION

### BUREAU NIGER

Boulevard Mali Béro | rue IB-67 Issa Beri | BP 13 254 Niamey, NIGER

Tel | +227 20 72 51 53      Fax | +227 20 72 51 73

Email | [office.niger@luxdev.lu](mailto:office.niger@luxdev.lu)

[www.luxdev.lu](http://www.luxdev.lu)