



République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi



Ministère de l'Éducation Nationale



Document de

Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique

Mai 2013

**Politique nationale du manuel scolaire
et
du matériel didactique**

©. Ministère de l'Éducation nationale du Sénégal
Dakar . 2013

Table des matières

SIGLES ET ABBREVIATIONS	5
AVANT PROPOS	7
INTRODUCTION.....	9
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	11
1.1. HISTORIQUE.....	11
1.1.1. <i>La période postindépendance</i>	11
1.1.2. <i>Les EGEF</i>	11
1.1.3. <i>De la création de l'INEADE au Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF)</i>	12
1.1.4. <i>Le PDEF</i>	13
1.2. PROBLEMATIQUE	14
1.3. <i>ENJEUX</i>	15
1.4. <i>Défis</i>	15
2. GRANDS PRINCIPES DE LA POLITIQUE	17
2.1. VISION	17
2.2. OBJECTIFS.....	17
2.3. PRINCIPES DIRECTEURS.....	18
3. AXES DE LA POLITIQUE	19
3.1. LA LIBERALISATION	20
3.1.1. <i>Développement de l'édition nationale</i>	21
3.1.2. <i>Mesures d'assouplissement</i>	22
3.1.3. <i>Les mesures prises par l'État</i>	25
3.1.4. <i>Les responsabilités de l'État</i>	26
3.2. LE CHOIX MULTIPLE	27
3.2.1. <i>Les principes et les règles de base du choix multiple</i>	28
3.2.2. <i>Les engagements et les responsabilités de l'État</i>	29
3.3. LA SÉLECTION ET L'ACHAT EN MODE DECONCENTRE	30
3.3.1. <i>Les règles et les principes de la sélection et du choix déconcentrés</i>	30
3.3.2. <i>La sélection</i>	31
3.3.3. <i>L'achat des manuels en mode déconcentré</i>	31
3.3.4. <i>La distribution</i>	32
3.3.5. <i>Les engagements et les responsabilités de l'État</i>	33

4. DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS	35
4.1. FORMATION DE BASE DES ACTEURS DU NIVEAU CENTRAL ET DU NIVEAU DECONCENTRE.....	35
4.2. FORMATION À L'UTILISATION DES MANUELS SCOLAIRES	36
4.3. ROLE DU SECTEUR PRIVE ET DE L'ÉTAT DANS LA FORMATION.....	37
4.4. SUIVI-ÉVALUATION DES FORMATIONS	37
5. FINANCEMENT ET COUT	39
5.1. MECANISME DE FINANCEMENT DU FONDS.....	39
5.2. FINANCEMENT DE LA DISTRIBUTION.....	41
5.3. FINANCEMENT DE LA GESTION DE LA POLITIQUE	41
5.4. HARMONISATION DE L'INTERVENTION DES PARTENAIRES	41
6. GESTION ET MANAGEMENT.....	43
6.1. GESTION AU NIVEAU CENTRAL	43
6.1.1. Rôles et responsabilités du MEN.....	44
6.1.2. Rôles et responsabilités des organes de gestion des crédits.....	44
6.1.3. Commission nationale d'agrément des manuels scolaires et du matériel didactique	45
6.2. GESTION AU NIVEAU DECONCENTRE ET DECENTRALISE	45
6.2.1. Les IA.....	46
6.2.2. Les IEF.....	46
6.2.3. Les écoles	47
6.2.4. Le secteur privé.....	48
6.2.5. Les collectivités locales.....	48
6.3. LE SUIVI EVALUATION DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT	48
6.4. PARTENARIAT	49
6.5. PERENNISATION.....	49
6.6. TRANSITION	50
CONCLUSION	51

Sigles et abréviations

AES	<i>Association des éditeurs du Sénégal</i>
ANO	<i>Avis de non objection</i>
APC	<i>Approche par compétences</i>
APE	<i>Association des parents d'élèves</i>
ATADMD	<i>Assistance technique pour l'approvisionnement durable en matériel didactique</i>
BD	<i>Bande dessinée</i>
BSDA	<i>Bureau sénégalais des droits d'auteur</i>
CGE	<i>Comité de gestion de l'école</i>
CNA	<i>Commission nationale d'agrément</i>
CPM	<i>Cellule de passation des marchés</i>
DAGE	<i>Direction de l'administration générale et de l'équipement</i>
DAO	<i>Dossier d'appel d'offres</i>
DAP	<i>Dossier d'appel à proposition</i>
DAPN	<i>Dossier d'appel à proposition national</i>
DCMP	<i>Direction centrale des marchés publics</i>
DEA	<i>Direction de l'enseignement arabe</i>
DEMS	<i>Division de l'édition et des manuels scolaires</i>
DEP	<i>Direction de l'éducation préscolaire</i>
DEP	<i>Direction de l'enseignement privé</i>
DMP	<i>Direction des marchés publics</i>
DPRE	<i>Direction de la planification et de la réforme de l'éducation</i>
EBADE	<i>École des bibliothécaires, archivistes et documentalistes</i>
EGEF	<i>États généraux de l'éducation et de la formation</i>
EBJA	<i>Éducation de base des jeunes et des adultes</i>
FEMEN	<i>Fonds de l'édition du ministère de l'éducation</i>

FND	<i>Fonds nordique de développement</i>
IA	<i>Inspection d'Académie</i>
IEF	<i>Inspection de l'éducation et de la formation</i>
INEADE	<i>Institut national d'étude et d'action pour le développement de l'éducation</i>
MEN	<i>Ministère de l'Éducation nationale</i>
METFP	<i>Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle</i>
ONG	<i>Organisation non gouvernementale</i>
PAQUET	<i>Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence</i>
PDDE	<i>Plan départemental de développement de l'éducation</i>
PDEF	<i>Programme décennal de l'éducation et de la formation</i>
PDEF	<i>Plan de développement de l'éducation et de la formation</i>
PDRH	<i>Programme de développement des ressources humaines</i>
PLDE	<i>Plan local de développement de l'éducation</i>
PRDE	<i>Plan régional de développement de l'éducation</i>
PTF	<i>Partenaires techniques et financiers</i>
SNERS	<i>Système national d'évaluation des rendements scolaires</i>
UEMOA	<i>Union économique monétaire ouest africaine</i>
SPT	<i>Spécifications pédagogiques et techniques</i>

FND	<i>Fonds nordique de développement</i>
IA	<i>Inspection d'Académie</i>
IEF	<i>Inspection de l'éducation et de la formation</i>
INEADE	<i>Institut national d'étude et d'action pour le développement de l'éducation</i>
MEN	<i>Ministère de l'Éducation nationale</i>
METFP	<i>Ministère de l'enseignement technique et de la formation professionnelle</i>
ONG	<i>Organisation non gouvernementale</i>
PAQUET	<i>Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence</i>
PDDE	<i>Plan départemental de développement de l'éducation</i>
PDEF	<i>Programme décennal de l'éducation et de la formation</i>
PDEF	<i>Plan de développement de l'éducation et de la formation</i>
PDRH	<i>Programme de développement des ressources humaines</i>
PLDE	<i>Plan local de développement de l'éducation</i>
PRDE	<i>Plan régional de développement de l'éducation</i>
PTF	<i>Partenaires techniques et financiers</i>
SNERS	<i>Système national d'évaluation des rendements scolaires</i>
UEMOA	<i>Union économique monétaire ouest africaine</i>
SPT	<i>Spécifications pédagogiques et techniques</i>

AVANT PROPOS

Le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET), deuxième programme sectoriel du système éducatif sénégalais, qui opérationnalise la Lettre de Politique générale du secteur sur la période 2013-2025, ainsi que son nom l'indique, fait de la recherche de la Qualité, une priorité absolue.

Dans ce contexte, après la refonte des curricula et la définition de nouvelles options en matière d'évaluation, la conception et la mise à disposition des apprenants de supports pédagogiques adaptés, revêtent une importance capitale ; en effet, les manuels, ainsi que les autres matériels didactiques, constituent des outils essentiels de l'apprentissage et c'est ce qui explique l'attention toute particulière que le Ministère de l'Éducation nationale tient à leur accorder.

Cette volonté trouve son expression dans la nouvelle politique du manuel et du matériel didactique que le département entend mettre en œuvre, dans une démarche qui se veut conforme aux nouvelles options de gouvernance publique, notamment la territorialisation des politiques publiques, et qui tient compte des changements de paradigmes introduits par le PAQUET.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce document de politique du manuel et du matériel didactique, document qui trace les grandes lignes des orientations stratégiques majeures qui vont baliser le processus de mise à disposition de ces intrants, pour les prochaines années.

A ce propos, il importe de noter que le Ministère de l'Éducation nationale maintient l'option d'une libéralisation de l'approvisionnement entamée depuis 2000 et introduit, comme innovations majeures, le choix multiple et la sélection en mode déconcentré ; ainsi, l'agrément est délivré par le niveau central à l'issue d'un contrôle de conformité par rapport aux spécifications techniques et pédagogiques et les acteurs du niveau déconcentré opèrent leurs choix sur la base de la liste des supports agréés et de la grille de pertinence mise à leur disposition.

Les bénéfices attendus de telles innovations sont, notamment, l'amélioration des performances scolaires des apprenants par la diversification des manuels et du matériel didactique et l'accès à un environnement d'enseignement-apprentissage plus favorable, plus attrayant et plus stimulant; un autre gain attendu est le développement, dans notre pays, de l'industrie du livre et, subséquemment, la création d'emplois.

En raison de l'importance des enjeux, pour le Sénégal en général et pour nos enfants en particulier, j'invite toute la communauté éducative, tous les acteurs de la filière de l'édition et toutes les parties prenantes, à un titre ou à un autre, à s'appropriier pleinement cette nouvelle politique du manuel scolaire et du matériel didactique et à se mobiliser, avec détermination, pour sa réussite.



Serigne Mbaye THIAM

Introduction

Au cours des dernières décennies, l'État du Sénégal a accordé une grande importance à l'approvisionnement du système éducatif en manuels scolaires et matériel didactique. Toutefois, devant des résultats mitigés, force est de constater qu'un approvisionnement adéquat en manuels scolaires de qualité demeure un défi de taille, qui mérite une attention prioritaire de la part du gouvernement et de tous les acteurs de l'éducation.

De même, parmi les différentes politiques de mise à disposition des outils didactiques qui se sont succédé depuis l'indépendance, aucune n'a réellement trouvé une solution efficace et durable à la problématique de l'approvisionnement du système en manuels scolaires et en matériel didactique en quantité et en qualité.

C'est pourquoi, conscient du rôle incontournable du manuel scolaire et du matériel didactique dans l'environnement scolaire, l'État du Sénégal a voulu mettre en place une éducation de qualité pour tous à travers la redéfinition d'une nouvelle Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique forte et consensuelle, dans laquelle il aura exprimé ses engagements à mettre en place des manuels scolaires et du matériel didactique de qualité et en quantité suffisante à l'intention des apprenants et des enseignants de tous les sous-secteurs d'enseignement du formel et du non-formel allant du préscolaire au moyen/secondaire en passant par l'élémentaire.

Ce présent document de Politique nationale du manuel et du matériel didactique qui se veut également consensuelle, traduit sa volonté d'asseoir un mécanisme d'approvisionnement continu et durable en proposant des moyens de conjuguer les efforts des acteurs du secteur de l'éducation de façon à implanter des solutions pérennes.

Dans le présent contexte, la notion de « *manuel scolaire* » doit être comprise dans son sens le plus large. Le manuel scolaire est un support pédagogique conçu et développé par des professionnels en vue de répondre aux exigences de l'ensemble d'un programme d'enseignement. Il est produit à l'intention de l'élève, quoique l'enseignant en fasse habituellement un outil incontournable pour son enseignement.

Quant au matériel didactique, il concerne tout matériel destiné aux élèves ou aux enseignants et qui accompagne les manuels scolaires en fournissant des contenus complémentaires faisant l'objet d'apprentissages. Le matériel didactique peut ainsi

comprendre des guides de l'enseignant, des cahiers d'activités, des livres de lecture, des ouvrages de référence etc.

Par son caractère inclusif, la notion de « *manuel scolaire et matériel didactique* » s'applique à toutes les matières enseignées à tous les niveaux d'enseignement (développement intégré de la petite enfance, cycle fondamental, éducation de base des jeunes et des adultes analphabètes, enseignement moyen et secondaire, formation professionnelle et technique, etc.).

Le manuel scolaire constitue une interface privilégiée entre l'enseignant et le curriculum, voire un outil d'autoformation pour le maître. Pour ce dernier, le manuel scolaire sert notamment à préparer, dispenser son enseignement et établir un contrat de travail avec l'apprenant qui continue à s'exercer à domicile.

Pour le parent, le manuel est un instrument de suivi de l'élève à la maison.

L'État s'engage à se soucier de ce statut d'exception accordé au manuel scolaire de façon transversale tant dans ses politiques que dans les mécanismes qui seront privilégiés pour assurer l'approvisionnement en manuels scolaires.

Il reconnaît que le manuel scolaire est assujéti à des principes qu'il s'engage à respecter, notamment le droit d'auteur et le copyright, de même que les droits territoriaux qui sont accordés à l'éditeur.

Il s'engage enfin auprès de tous les intervenants du système éducatif à privilégier avant tout l'amélioration constante de la qualité des manuels scolaires et du matériel didactique au service du système éducatif sénégalais.

À partir de la problématique du manuel scolaire au Sénégal et des leçons apprises au cours des dernières décennies, le présent document de Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique propose les principaux axes de développement du secteur à travers un mécanisme renouvelé d'approvisionnement en manuels scolaires.

Il explore également des options de financement de l'approvisionnement en manuels scolaires et matériel didactique et propose des mécanismes de gestion de la politique, à travers une répartition des rôles et responsabilités entre tous les acteurs des niveaux central et déconcentré de l'éducation, les communautés et le secteur privé du livre.

1. Contexte et justification

1.1. Historique

Le système éducatif sénégalais a connu, à travers le temps, des moments historiques qui expliquent son évolution interne. Depuis l'indépendance, l'État s'est investi à bâtir un système éducatif performant tant du point de vue du fonctionnement que des contenus. De ces efforts, ont découlé plusieurs options stratégiques qui intègrent comme trait commun le souci politique d'une école laïque, démocratique et populaire.

Cependant, la réalisation d'un tel dessein n'a jamais été une entreprise aisée. À travers le temps se sont ainsi succédé plusieurs schémas politiques qui laissent lire une préoccupation essentielle : la recherche d'une offre éducative de qualité. Une telle préoccupation donne au manuel scolaire une importance qui le place au cœur des problématiques de qualité. Cette dimension se perçoit mieux à travers trois étapes marquantes de l'histoire du système éducatif national.

1.1.1. La période postindépendance

La période postindépendance s'étend de 1960 à la signature de la loi d'orientation 71-36 du 3 juin 1971. Cette loi d'orientation se voulait un correctif et une réponse aux exigences sociales d'une école mieux centrée sur les problèmes culturels et économiques qui se posaient au pays.

Les innovations attendues ne s'étant pas réalisées, les contenus des manuels scolaires s'apparentaient encore à ceux de la période coloniale en véhiculant souvent des réalités étrangères. De ce système éducatif inadapté est née l'opportunité de convoquer les États généraux de l'Éducation et de la formation (EGEF).

1.1.2. Les EGEF

Le décret 81-624 du 24 juin 1981 instituait les EGEF. Il s'agit d'un organe consultatif de réflexion sur la politique du gouvernement en matière d'éducation et de formation. Ce mouvement officiel constituait la réponse gouvernementale à la crise de l'école marquée par des séries de grèves et de luttes syndicales, estudiantines et sociales revendiquant une école nouvelle. Toute la réflexion nationale était guidée par le souci d'adapter l'école aux réalités socioculturelles en tenant compte des mutations scientifiques et techniques.

C'est dans ce contexte qu'est née, par décret 81-625 du 6 juillet 1981, la Commission nationale de réforme de l'Éducation et de la formation qui, au terme de trois (3) ans de réflexion a, entre autres structures, proposé la création de l'Institut national d'étude et d'action pour le développement de l'éducation (INEADE).

Créé par décret n° 81-69 du 10 février 1981 modifié par le décret 87-704 du 4 juin 1987, l'INEADE, à travers sa Division de l'édition et des manuels scolaires (DEMS), avait comme missions d'élaborer des projets de maquettes et d'illustrations des manuscrits reçus de la Division de la recherche et d'assurer l'impression et la diffusion de manuels.

1.1.3. De la création de l'INEADE au Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF)

La période qui suit la création de l'INEADE et qui va jusqu'en 2000 est marquée par la mise en œuvre des recommandations des EGEF. Une de ces recommandations, à savoir développer les capacités nationales de production de manuels scolaires, reflétait la volonté gouvernementale de doter les écoles de moyens d'enseignement adéquats.

Les Projets de développement des ressources humaines (PDRH 1 et 2) et le PDEF s'inscriront dans cette dynamique pour la réforme et la mise en œuvre d'un développement éditorial scolaire à travers des produits de qualité, en quantité suffisante et à moindre coût.

De 1987 à 1990, les Projets Éducation IV et le PDRH 2, financés par la Banque Mondiale, avaient permis la production d'une trentaine de titres couvrant toutes les disciplines fondamentales de l'enseignement élémentaire. Une production endogène, telle que la collection « *Sidi et Rama* », qui traduit la concrétisation de l'engagement de l'État.

Cependant, ces efforts n'ont jamais permis la maîtrise des ratios. L'explication majeure réside dans la présence d'une quantité considérable de fongibles dans la collection. Les besoins se renouvelaient ainsi chaque année, sans la disponibilité budgétaire à temps. De même, d'importants problèmes de distribution persistaient, malgré plusieurs tentatives de solutions.

Par ailleurs, on constatait que le mandat de l'INEADE tel que formulé créait un monopole de l'État sur la production des manuels scolaires, empêchant tout développement d'une édition nationale privée. Ces constats ont présidé à la conception de la nouvelle stratégie de fourniture de manuels scolaires inscrite dans le PDEF.

1.1.4. Le PDEF

La Conférence mondiale sur l'Éducation pour tous organisée en 1990 à Jomtien (Thaïlande) et le Forum Mondial sur l'éducation tenu à Dakar (Sénégal) en 2000 ont constitué des tournants décisifs dans la reformulation de la politique éducative du Sénégal. C'est ainsi que le PDEF, démarré en 2000, a été articulé en trois phases ayant chacune une composante spécifique : Accès, Qualité et Gestion.

Depuis 2000, les différents instruments de planification stratégique et opérationnelle du programme (Lettre de Politique sectorielle, Plan national de Développement de l'Éducation et de la Formation, l'instrument de simulation du Plan de développement de l'éducation et de la formation (SIMULPDEF 2), Plan d'opérationnalisation du budget annuel (POBA), etc.) ont tous accordé une place importante aux manuels scolaires et matériel didactique qui constituent des intrants incontournables pour l'atteinte d'une éducation de qualité. Le PDEF a été aussi une plateforme qui a permis une mise en commun des ressources financières et des efforts de développement du secteur de l'éducation.

Ainsi, de 2005 à 2007, un paquet minimum d'ouvrages fut identifié pour chaque élève et pour chaque maître à travers un plan d'action triennal. Ce plan voulait corriger les lacunes constatées des élèves dans les matières de base (langues et mathématiques). Des objectifs furent fixés pour renforcer les acquis et favoriser un accès durable à des manuels de qualité au début de chaque année scolaire.

De 2003 à 2010, le Sénégal, en coopération avec le Fonds Nordique de Développement (FND) et à travers un accord de crédits, a lancé le projet Assistance technique pour l'approvisionnement durable en matériel didactique (ATADMD). Ce projet visait entre autres :

- le renforcement des capacités des structures du ministère impliquées dans la mise en œuvre des nouvelles options de politique éditoriale ;
- le développement d'une édition scolaire nationale à travers les maisons d'édition locales ;
- la construction d'un dispositif de choix multiple de manuels scolaires et d'ouvrages parascolaires ;
- et la production de titres parascolaires.

A la fin de ce projet en décembre 2010, les objectifs de mise en place d'un approvisionnement durable en manuels scolaires et matériel didactique ne sont pas atteints et demeurent actuels. Toutefois, ATADMD a renforcé la capacité des

acteurs de l'édition en dépit de la persistance de la problématique de l'acquisition de manuels scolaires.

Par ailleurs, la généralisation du curriculum entamée à partir de 2009-2010 au CI/CP, et élargie aux autres étapes durant les années suivantes : 2010-2011 CE1/CE2, 2011-2012 CM1 et 2012-2013 CM2, a connu jusque-là une certaine réussite. Mais celle-ci risque d'être compromise du fait de l'absence de manuels scolaires.

On constate également que dans les écoles, une grande variété de collections sont utilisées, notamment la collection *Sidi et Rama* associée à l'ancien programme, malgré leur non-conformité au curriculum en vigueur.

À la fin du PDEF en 2011, toutes les évaluations menées ont relevé la grande difficulté du système à asseoir des mécanismes d'acquisition durable de manuels scolaires. C'est ainsi que les ratios de deux (2) manuels par élève à la première étape de l'élémentaire et de cinq (5) manuels par élève aux étapes supérieures n'ont jamais été réalisés durant la décennie.

En 2012, la formulation d'un nouveau (PDEF 2) a été l'occasion pour le gouvernement d'évaluer les différentes initiatives menées sans succès pour un approvisionnement correct en manuels scolaires et en matériel didactique et de décliner ses ambitions.

À travers la lettre de politique sectorielle, l'État explicite clairement sa nouvelle option à savoir : *« développer et mettre en œuvre, en vue d'assurer la qualité dans la mise en œuvre de la réforme curriculaire, une politique du manuel scolaire et un dispositif déconcentré d'approvisionnement basé sur un choix multiple de manuels ; l'offre en nouveaux manuels sera assurée en partenariat avec le secteur privé de l'édition ; à cet effet, le Gouvernement veillera à la constitution d'une capacité nationale, publique et privée, à rédiger, à éditer, à planifier, à acquérir, à distribuer, à stocker, à gérer et à entretenir des millions d'ouvrages chaque année, permettant ainsi la mise à la disposition des élèves des manuels et des livres dès l'ouverture des classes »*.

1.2. Problématique

La problématique de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique trouve son fondement dans :

- la nécessité de répondre à une demande d'éducation de qualité dans un monde exigeant en savoir, en savoir-faire et en savoir-être ;

- l'importance du manuel scolaire dans la rencontre des objectifs des programmes scolaires.

L'État du Sénégal entend ainsi trouver des solutions durables aux problèmes que pose l'acquisition de manuels scolaires de qualité dans le système éducatif national en relevant les défis, au regard des enjeux identifiés.

1.3. Enjeux

Le gouvernement identifie un certain nombre d'enjeux qui justifient la mise en œuvre d'une Politique du manuel scolaire et du matériel didactique notamment :

- la disponibilité et l'accessibilité du manuel scolaire et du matériel didactique pour tous les sous-secteurs pour réussir une éducation de qualité ;
- la capacité institutionnelle à mettre en œuvre les innovations inscrites dans la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique à partir d'efforts coordonnés et consensuels ;
- la qualité des ressources humaines pour un développement éditorial endogène ;
- le professionnalisme de l'édition nationale, son dynamisme et sa capacité à approvisionner durablement le système en ouvrages de qualité ;
- la stabilisation des ressources financières consacrées à l'approvisionnement en manuels scolaires et matériel didactique.

1.4. Défis

Les défis auxquels est confronté le système éducatif sont persistants et multiformes et concernent :

- l'absence de disponibilité de manuels scolaires conformes au curriculum ;
- l'évaluation inadéquate des besoins et une répartition inéquitable des manuels ;
- l'insuffisance et l'instabilité des ressources financières destinées à l'approvisionnement en manuels scolaires ;
- le manque d'harmonisation des interventions dans le financement des manuels ;

- l'absence d'approche holistique qui a pour conséquence la marginalisation de certains sous-secteurs dans la dotation de manuels scolaires et matériel didactique ;
- l'insuffisante implication des services déconcentrés et des collectivités dans la planification, l'acquisition et la gestion des manuels ;
- les difficultés de l'édition nationale à s'inscrire dans l'approvisionnement en manuels scolaires.

Afin de relever ces nombreux défis, l'État du Sénégal s'engage vers une nouvelle vision à travers l'élaboration et la mise en œuvre de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique.

2. Grands principes de la politique

2.1. Vision

En matière d'approvisionnement durable en manuels scolaires et matériel didactique, la vision de l'État du Sénégal est la suivante :

« À travers la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique, le gouvernement du Sénégal vise à améliorer la qualité de l'éducation notamment en mettant à la disposition des apprenants et personnels enseignants, des manuels scolaires et matériels didactiques de qualité, en quantité suffisante, à travers un mécanisme d'approvisionnement continu et performant, impliquant tous les intervenants autour du manuel scolaire : les acteurs du système éducatif, du niveau central au niveau déconcentré les communautés et l'édition nationale. »

Une telle vision repose essentiellement sur des valeurs de bonne gouvernance, de transparence, de vertu, d'équité, de responsabilité et de solidarité.

2.2. Objectifs

La vision se matérialisera à travers un certain nombre d'objectifs spécifiques qui détermineront les grands axes de la politique. Ces objectifs sont les suivants :

- assurer l'accès adéquat des apprenants et des enseignants à des manuels scolaires et matériels didactiques conformes aux curricula en vigueur ;
- faciliter le développement de compétences endogènes, favorisant l'émergence d'une industrie nationale du livre professionnelle, efficace et capable d'élaborer et de produire des manuels scolaires et matériel didactique de qualité et en assurer un approvisionnement durable ;
- développer une masse importante de ressources humaines suffisamment qualifiées pour la pérennisation de la politique nationale d'approvisionnement du système éducatif en manuels et matériel didactique ;
- créer un cadre de partenariat fonctionnel entre tous les acteurs et structures concernés aux niveaux central et déconcentré pour accompagner la mise en œuvre de la politique ;

- mettre en place un dispositif de mobilisation et une répartition équitable des ressources financières en tenant compte des besoins et de la spécificité du secteur.

2.3. Principes directeurs

La vision de la politique repose essentiellement sur des valeurs de bonne gouvernance. Elle se réalise à partir d'un certain nombre de principes directeurs qui présideront à chacune des actions de mise en œuvre de la politique. Il s'agit de :

- *La transparence* : une bonne compréhension des innovations proposées par la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique et une adhésion des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre devront passer par une information continue des acteurs et partenaires de l'éducation ainsi qu'une gestion ouverte et inclusive des mécanismes d'approvisionnement en manuels. La transparence favorise une concurrence saine, équitable et garantit l'égalité des chances.
- *La responsabilité* : chaque maillon de la chaîne se voit doter de responsabilités spécifiques dans la mise en œuvre des mécanismes d'approvisionnement en manuels scolaires et dans la rencontre des objectifs de la politique. L'atteinte de ces objectifs dépendra de la capacité de chacun des acteurs, à commencer par l'État et ses partenaires techniques et financiers, à respecter ses engagements.
- *L'imputabilité* : dans une culture marquée par la gestion axée sur les résultats, chaque acteur se voit responsable de répondre des résultats visés par ses actions. Cette imputabilité constitue une valeur essentielle dans l'exercice des responsabilités. Elle exige la reddition des comptes et la traçabilité à tous les niveaux.
- *La communication* : dans un esprit de partenariat, la communication doit être un outil de dialogue et de concertation. Par conséquent, elle favorise la bonne gestion, la collaboration, la confiance mutuelle et la synergie d'actions.

3. Axes de la politique

Les fondements de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique reposent sur la reconnaissance du manuel scolaire et du matériel didactique comme intrant essentiel pour une éducation de qualité. En se dotant de cette politique, l'État sénégalais renouvelle son engagement à la gratuité du manuel scolaire pour tous les apprenants du secteur public.

Il reconnaît l'importance des matériels didactiques à tous les niveaux d'enseignement. Il s'engage également à faciliter l'accès aux manuels scolaires pour les élèves et apprenants du secteur privé notamment en proposant aux institutions d'enseignement privées d'intégrer leurs commandes de manuels dans les marchés du secteur public.

Par ailleurs, le personnel des institutions privées bénéficiera au même titre que les agents des écoles publiques des programmes de renforcement de capacités en rapport avec le manuel scolaire.

Le gouvernement s'engage à approvisionner les écoles en manuels scolaires avec progressivement un ratio de 3 manuels par élève à l'élémentaire (avec 2 pour la première étape), 4 manuels par élève au moyen, 5 manuels par élève au secondaire et 4 manuels par apprenant dans le non-formel.

Sensible aux difficultés inhérentes à la situation géographique, sociale et économique des écoles enclavées, éloignées ou en zones difficiles, le gouvernement compte mettre en place des mesures permettant d'assurer un traitement équitable pour toutes les écoles, susciter des conditions qui viseront à amoindrir cet isolement, notamment en s'assurant de l'accès aux manuels au même prix pour toutes les écoles, et faire en sorte que les manuels soient acquis à temps.

La Politique du manuel scolaire et du matériel didactique, à travers les mécanismes de gestion qui y sont proposés, vise à ce que tous les apprenants, quel que soit le niveau d'enseignement et quelle que soit la matière, aient accès au même choix de manuels qui auront fait au préalable l'objet d'une homologation par le ministère, de façon à en assurer la conformité et la qualité.

Au-delà de l'inscription de ces principes fondamentaux d'accès à des manuels de qualité en quantité suffisante, la vision de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique se matérialise à travers trois axes stratégiques, définis dans la Lettre de politique générale pour le secteur de l'éducation, que sont :

- la libéralisation de l'élaboration, de l'édition, de la production et de la distribution des manuels scolaires ;

- l'implantation d'un système de choix multiple de manuels ;
- et la sélection au niveau des structures déconcentrées de l'éducation.

3.1. La libéralisation

Dès le lancement du PDEF en 2000, l'État du Sénégal exprimait son souhait de confier au secteur privé du livre l'élaboration, la rédaction, l'édition, la production et la distribution des manuels scolaires de tous les secteurs d'enseignement. Cet engagement, qu'il renouève dans le Programme de l'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence (PAQUET-EF 2013-2025), se veut un gage d'amélioration de la qualité des manuels scolaires. Grâce à la contribution des professionnels mis en concurrence, l'État sera en mesure d'offrir au système éducatif, des manuels de qualité, à des prix abordables.

Le MEN souhaite faire des acteurs du livre ses partenaires privilégiés, de façon à améliorer l'acquisition de manuels scolaires et matériel didactique. L'expérience a démontré que le monopole de l'État sur le manuel scolaire ne constitue pas une solution viable et pérenne si l'on souhaite créer des conditions pour un approvisionnement continu en manuels scolaires.

Le MEN supporte difficilement la fourniture de ressources professionnelles spécialisées qu'exige la production de manuels scolaires de qualité.

La concentration de toutes les fonctions du manuel scolaire dans l'appareil d'État accapare toutes les énergies des agents dont le mandat devrait être plutôt axé sur le contrôle de la qualité de l'éducation.

Dans un système de monopole, les services techniques du secteur public ne sont pas en mesure de proposer une variété de manuels scolaires.

Enfin, dans ce modèle, les manuels ne sont disponibles que dans le cadre des grands marchés qui pourtant ne répondent pas à tous les besoins.

L'expérience a aussi démontré que le développement d'une industrie nationale du livre grâce au partenariat public-privé pour l'approvisionnement en manuels scolaires permet le développement des fonctions périphériques, tant au niveau des métiers du livre que des entreprises de diffusion du livre (distributeurs, libraires etc.).

Les retombées de l'activité économique autour du manuel scolaire ne devraient pas se limiter au simple manuel. On sait que les marchés du manuel scolaire sont essentiels pour alimenter la production de livres de lecture, de façon à enrichir la

création littéraire nationale et l'environnement lettré. Il en est de même pour la production de matériel didactique à plus faibles tirages qui ne peut être viable sans l'apport des marchés de manuels scolaires.

3.1.1. Développement de l'édition nationale

Ce tournant majeur ne peut se faire sans une industrie nationale du livre forte, capable de remplir adéquatement cet important rôle qui est attribué au secteur privé dans la mise en place d'un nouveau mécanisme d'approvisionnement en manuels scolaires qui se veut efficace et durable. Non seulement le gouvernement valorise l'importance du secteur privé du livre, mais il reconnaît également l'éditeur comme le pivot de cette industrie. L'éditeur est mandaté pour animer les échanges avec les autres métiers et professions du secteur, qu'il s'agisse des auteurs, des imprimeurs ou des libraires. C'est pourquoi, il fera de l'Association des éditeurs sénégalais (AES), le principal porte-parole du secteur.

La recherche de la qualité demeurera toujours la principale préoccupation du gouvernement et du secteur privé, tant dans la rédaction, l'édition et la production des manuels scolaires que dans leur acheminement jusque dans le cartable de l'élève. Raison pour laquelle les deux parties se reconnaissent une responsabilité dans le renforcement des capacités et l'accompagnement de tous les intervenants privés et publics dans la chaîne de production et de distribution des manuels. La qualité des manuels dépendra de la capacité de chacun des intervenants dans la chaîne du livre à remplir son rôle avec efficacité et professionnalisme. À cet effet, un dispositif de communication et de concertation sera mis en place et alimenté entre le MEN et les éditeurs privés.

Malgré ce rapport privilégié avec les acteurs sénégalais du secteur du livre, l'État reconnaît la nécessité du respect des principes internationaux en matière de passation de marchés de manuels scolaires (équité, transparence, efficience, etc.). Il encouragera la concurrence internationale chaque fois qu'elle sera possible et pertinente, afin de maximiser l'amélioration de la qualité des produits et des services et la professionnalisation de la chaîne d'approvisionnement en manuels scolaires. Le gouvernement s'engage ainsi à conduire les marchés de manuels dans la transparence et l'équité entre tous les intervenants, nationaux et internationaux.

Les éditeurs internationaux peuvent également jouer un rôle important dans le renforcement des capacités des éditeurs sénégalais. Les partenariats internationaux sont souvent gages d'échanges de savoir-faire et de transferts technologiques qui peuvent permettre aux éditeurs internationaux de mieux comprendre et appréhender les spécificités du marché sénégalais du manuel scolaire et du livre. Ils permettent

également à l'éditeur sénégalais d'être en mesure de mieux répondre aux exigences de projets d'édition d'envergure et de s'inscrire plus facilement dans le marché national du manuel scolaire. À cet effet, le gouvernement encourage fortement les projets de coédition entre éditeurs sénégalais et internationaux, pour l'intérêt de chacune des parties. Il encourage également la coédition entre maisons d'édition nationales, qui ont tout à gagner à regrouper leur savoir-faire et leurs investissements, afin d'être plus compétitives dans un marché exigeant et concurrentiel.

3.1.2. Mesures d'assouplissement

La libéralisation de l'édition et de la production des manuels devient une innovation incontournable pour un approvisionnement durable en manuels.

Toutefois, force est de reconnaître que ce tournant vers le privé nécessite des mesures d'accompagnement. En effet, le secteur privé sénégalais a toujours connu des difficultés à prendre une place significative dans les marchés de manuels scolaires, et il sera important de l'accompagner dans ce changement d'envergure. Les politiques de l'État devront être cohérentes avec cette vision de partenariat qui dépend d'une industrie du livre forte et dynamique.

L'industrie du livre est pourvoyeuse d'emplois et doit contribuer à l'atteinte des objectifs politiques en matière d'emploi. L'État entend corriger la quasi-exclusion des éditeurs nationaux des marchés de manuels scolaires, due aux conditionnalités des marchés. Toutefois, les critères de capacité et d'expérience en édition demeureront de rigueur pour garantir la qualité des produits et services à fournir.

Ainsi, sans déroger à son engagement envers un traitement équitable l'attribution des marchés et l'application des principes d'une saine concurrence et de transparence, l'État s'engage aux niveaux central et déconcentré à appliquer certaines clauses d'assouplissement à l'intention des éditeurs nationaux. Ce qui permet de développer progressivement leurs capacités à répondre aux exigences de la profession et à s'inscrire adéquatement dans le marché national de manuels scolaires, en conformité avec ses engagements internationaux et le code des marchés publics. Une telle option vise à impulser l'emploi et le développement des compétences au niveau national.

Ces mesures d'assouplissement prendront diverses formes parmi lesquelles on peut citer :

▪ ***Le renforcement des capacités dans la finalisation des maquettes***

Le mécanisme d'agrément des manuels scolaires repose avant tout sur des critères de conformité. En raison des capacités limitées de certains éditeurs sénégalais, des projets nationaux de manuels qui ont un mérite reconnu sont souvent rejetés à l'agrément pour des raisons auxquelles il serait possible de remédier. L'Etat pourra alors en profiter pour appuyer l'édition nationale dans le renforcement de ses capacités en l'accompagnant dans la révision de son projet de manuel de façon à le rendre plus concurrentiel et apte à être soumis à l'approbation.

Par contre, cet appui ne changera en rien le caractère objectif et transparent de l'évaluation qui sera menée dans le cadre du processus d'agrément.

▪ ***L'accroissement du taux d'avance***

Il est souvent difficile pour un éditeur national aux capacités financières limitées de regrouper suffisamment de fonds ou d'avoir accès au crédit nécessaire pour soumissionner à un marché, même si celui-ci représente un achat assuré. Les 20% de paiement initial prévus dans plusieurs ententes de marché classiques ne permettent pas à l'éditeur de couvrir les frais de démarrage associés à la finalisation du prêt à photographier et au lancement de l'impression. C'est pourquoi le gouvernement s'engage à augmenter de façon significative l'avance initiale des marchés de manuels scolaires, pour tous les titulaires de marchés, cette avance demeurant sujette à une garantie bancaire à 100%.

▪ ***Le paiement en trois versements***

Dans le même esprit, afin de permettre à l'éditeur de couvrir les frais d'impression, d'éviter le paiement de pénalités inutiles et d'amorcer la distribution des manuels dans des conditions optimales, les ententes de marchés prévoient un paiement en trois versements :

- a) un premier à la signature de l'entente ;
- b) un second après la production des manuels (à l'inspection des manuels imprimés pour les éditeurs nationaux, à la confirmation de la livraison sur bateau pour les éditeurs internationaux, en respect des Incoterms applicables) ;
- c) un dernier à la réception des manuels par les IEF.

▪ *La vérification de certaines clauses administratives a posteriori*

Les analyses des procédures de passation de marchés de manuels scolaires ont démontré que plus de la moitié des soumissions à des appels d'offres pour des marchés de manuels sont rejetées pour des raisons administratives, souvent mineures. Il en résulte que le système éducatif ne peut profiter d'une saine concurrence qui devrait pourtant améliorer grandement le rapport qualité-prix des produits et services offerts. Cette situation est particulièrement déplorable lorsqu'elle relève d'une simple erreur d'un soumissionnaire, qui pourrait être rectifiée a posteriori.

Or, il apparaît que dans certaines catégories de marchés, notamment celui des manuels scolaires, les pratiques internationales acceptent que certaines clauses administratives soient vérifiées a posteriori. Cette procédure permet de s'assurer que le fournisseur répond aux exigences énoncées, mais évite que celui-ci soit éliminé pour des raisons qui ne changent en rien la qualité et la valeur de sa proposition. Afin de garantir l'équité et la transparence dans la concurrence, le gouvernement identifiera les mesures concernées qui pourront être vérifiées a posteriori.

▪ *L'assouplissement des exigences financières.*

Les marchés classiques d'approvisionnement en manuels scolaires stipulent que les soumissionnaires doivent démontrer qu'ils ont déjà rempli un marché de valeur équivalente, et qu'ils ont un chiffre d'affaires au moins équivalent à la valeur du marché, et ce, pour une période de trois ans.

Or, depuis plusieurs années, ces clauses tiennent la majorité des éditeurs sénégalais à l'écart des marchés de manuels scolaires.

Par ailleurs, un audit de l'approvisionnement en manuels scolaires a fait ressortir le fait que ces conditions ne permettent jamais à un éditeur national d'augmenter progressivement la valeur des marchés auxquels il a accès et d'augmenter progressivement ses capacités. Compte tenu du fait que le choix multiple repose fondamentalement sur la qualité des manuels et que la seule barrière à l'entrée qui soit justifiée repose sur l'agrément de manuels de qualité, le gouvernement s'engage à assouplir les clauses financières imposées aux soumissionnaires, notamment en exigeant que les soumissionnaires démontrent qu'ils sont en mesure de remplir les conditions du marché intégrant les clauses d'assouplissement, soit la production et la livraison, seuls ou avec un partenaire financier extérieur.

3.1.3. Les mesures prises par l'État

La réussite de la libéralisation de la chaîne d'approvisionnement en manuels scolaires dépend en grande partie de la capacité technique et financière des éditeurs sénégalais à répondre avec professionnalisme et diligence à ce défi de taille. Il s'agit de l'un des rares partenariats public-privé dont dépend la qualité du système éducatif sénégalais.

Afin de faciliter ce partenariat et de maximiser les conditions de l'implantation de cette innovation, le gouvernement s'engage à mettre en place un certain nombre de mesures économiques, juridiques et culturelles qui viseront à appuyer les éditeurs sénégalais dans l'exécution de leurs nouveaux mandats.

Au plan économique, l'État s'engage à mettre en place des mesures d'accompagnement destinées à faciliter aux éditeurs sénégalais l'accès au crédit. Ces mesures seront définies en concertation avec l'industrie du livre, mais pourront prendre la forme de crédits d'impôts à l'emploi, de garanties de prêt, de crédits d'impôts à l'investissement ou de toute autre mesure jugée profitable aux deux parties. De même, compte tenu de la grande part de l'impression dans le coût d'un manuel scolaire, le gouvernement s'engage à implanter un mécanisme d'exonération de taxes et frais de douanes sur les intrants (papier, colle, encre, etc.) destinés à la production de manuels scolaires.

Au plan juridique, l'État compte renforcer les mécanismes de protection de l'œuvre intellectuelle, notamment la propriété du droit d'auteur (droit patrimonial et droit moral) et à améliorer l'environnement juridique national à la lumière des normes internationales établies en matière de droit d'auteur et de copyright. Le manuel scolaire, création de l'esprit, bénéficie d'une protection inaliénable et imprescriptible. L'État assurera aux titulaires de droit la possibilité de bénéficier des retombées de leurs œuvres. Dans cette perspective, les conventions internationales concernant la protection du droit d'auteur et du copyright feront l'objet d'une attention particulière. Le gouvernement s'engage ainsi à respecter et faire respecter le droit de tous les auteurs, et les droits territoriaux et de copyright de tous les éditeurs et diffuseurs. Le gouvernement reconnaît le droit à chaque Sénégalais, personne physique ou morale, d'initier, de concevoir, de fabriquer et de produire des œuvres qu'il s'engage à protéger ou à faire protéger dans le cadre de concessions ou de transfert intégral de droits. Toutefois, il exige des agents de l'État impliqués dans la conception, la rédaction ou la révision de manuels scolaires de s'abstenir, pour des raisons d'éthique, de participer à des commissions d'évaluation et d'agrément ou de sélection déconcentrée afin d'éviter les conflits

d'intérêts et de garantir l'équité et la transparence dans l'approbation et la sélection des manuels.

Au plan culturel, la collaboration entre les ministères de l'Éducation et de la Culture sera renforcée afin de participer au développement de l'industrie du livre et de favoriser le développement et la promotion de la lecture. Sans des ouvrages complémentaires de qualité et un environnement lettré riche et diversifié, véhiculant nos valeurs socioculturelles et l'information scientifique dans divers domaines, le système éducatif risque d'avoir autour du manuel scolaire un environnement très pauvre. C'est pourquoi, l'État mettra à la disposition de l'école un fonds documentaire varié composé de littérature de jeunesse, de bandes dessinées (BD), d'usuels et de tout autre document imprimé pour le développement de bibliothèques scolaires ou de coins de lecture. Dans cette perspective, l'État s'engage à accompagner la politique du manuel scolaire par l'implantation de centres de ressources éducationnelles dont le financement sera assuré conséquemment. Les fonds types de ces bibliothèques feront l'objet de renouvellement périodique dans la logique des programmes. Dans le cadre de ce partenariat renforcé, l'État mettra en place des mesures pour décourager la reproduction et la vente illicites de livres et de manuels scolaires, qui constituent une barrière au développement de l'industrie du livre et au respect du droit d'auteur et du copyright. Enfin, ce partenariat permettra de soutenir les initiatives visant le développement des professions et métiers du livre qui impliquent une grande variété d'intervenants.

3.1.4. Les responsabilités de l'État

La libéralisation de la chaîne d'approvisionnement en manuels scolaires ne dégage pas l'État de ses responsabilités envers un traitement équitable de tous les sous-secteurs de l'éducation. Le gouvernement reconnaît que certains sous-secteurs ou certaines matières ont un rayonnement limité, ce qui implique des tirages de manuels qui ne sauraient justifier que des éditeurs privés y investissent des montants importants alors qu'a priori la production n'est pas viable économiquement.

Par ailleurs, il faut reconnaître que compte tenu de l'ampleur des défis inhérents à la production de manuels scolaires pour le nouveau curriculum dont l'implantation sollicitera les ressources des éditeurs privés pendant plusieurs années, ceux-ci seront contraints à prioriser certains champs de publication.

L'État s'engage à assurer à tous les sous-secteurs d'enseignement un accès équitable aux manuels scolaires et au matériel didactique. Certains sous-secteurs

pourraient bénéficier de tirages restreints. C'est le cas des manuels d'apprentissage en langues nationales des programmes spéciaux et de compétences de vie courante.

Il produira des supports appropriés, soit seul ou en association avec le secteur privé grâce à des conditions financières spécifiques. Les services techniques de l'État apprécieront, de façon conforme au code des marchés publics, les conditions financières acceptables et souhaitables, selon le poids et l'importance des besoins exprimés. En dehors des marchés publics, les éditeurs privés seront invités à initier, développer et diffuser des ouvrages complémentaires et autres matériels didactiques en respectant les orientations des curricula en vigueur. À cet effet, le gouvernement mettra en place un budget conséquent, de façon à encourager ces productions essentielles à un enseignement de qualité.

De façon plus spécifique, l'État prendra des mesures destinées à stimuler une production éditoriale riche et variée en langues nationales et dans l'Éducation de base des jeunes et adultes (EBJA).

La publication d'œuvres littéraires et de textes de lecture en langues nationales soulève des problématiques spécifiques et parfois complexes non seulement d'ordre financier, mais également linguistique et culturel. En collaboration avec les éditeurs impliqués dans la publication de supports en langues nationales et les structures concernées, le MEN développera des stratégies appropriées aux problèmes et défis qui se posent dans ce secteur de production. Il s'associera au besoin avec le Ministère de la Culture afin de mettre en synergie les efforts consentis par les partenaires.

3.2. Le choix multiple

L'implantation d'un système de choix multiple de manuels et de matériel didactique vise principalement à améliorer la qualité des outils d'enseignement grâce à une diversification de l'offre.

Le système éducatif n'arrive toujours pas à prendre en charge la diversité des réalités géographiques et culturelles dans un manuel unique.

La mise en concurrence des éditeurs de livres sur la base du rapport qualité-prix des manuels offerts ne peut qu'améliorer la qualité de l'éducation, tout en réduisant les investissements nécessaires. Le modèle de choix multiple est en vigueur dans la plupart des pays qui ont réalisé des performances remarquables dans leur système éducatif. Des gains importants en termes d'accès aux manuels et de qualité des produits y sont observés.

Les nouvelles approches pédagogiques, notamment l'APC, réclament de plus en plus l'accès à une variété de ressources d'apprentissage, afin d'encourager l'intégration des matières et la pluralité des points de vue. Le modèle de choix multiple permet de répondre adéquatement à ces exigences dictées par le monde actuel.

Il faut reconnaître que le choix multiple n'est pas tout à fait nouveau au Sénégal. En effet, il existe déjà une certaine diversité de l'offre à tous les niveaux d'enseignement. Les institutions s'alimentent de manuels provenant de sources diverses. Toutefois, de façon à peu près unanime, les acteurs du système éducatif réclament que ce mécanisme soit institutionnalisé et encadré, de façon à maintenir de hauts standards de qualité et à appuyer les écoles dans la sélection des manuels. L'État a le devoir d'exercer son droit de regard sur les manuels utilisés dans les classes, et ce, à tous les niveaux d'enseignement, de façon à offrir aux élèves et apprenants sénégalais les mêmes chances d'accès à une éducation de qualité. L'implantation du choix multiple ne constitue pas une mesure coercitive, mais plutôt une stratégie pour améliorer l'offre de manuels, tout en s'ouvrant également à une diversité et une flexibilité dans l'offre de matériel didactique.

3.2.1. Les principes et les règles de base du choix multiple

Le choix multiple de manuels comporte deux étapes : l'agrément et la sélection.

L'agrément des manuels scolaires consiste à évaluer les manuels soumis afin d'en déterminer la conformité avec les devis pédagogiques et techniques, et à retenir tous les manuels jugés conformes aux exigences formulées par le MEN dans le DAO, ce qui constitue la base du principe du choix multiple.

Les étapes de l'agrément sont les suivantes :

- l'identification des besoins ;
- l'élaboration des devis pédagogiques et techniques ;
- l'élaboration des dossiers d'appels d'offres ;
- l'appel à concurrence ;
- l'évaluation d'agrément ;
- la diffusion des manuels agréés.

Afin de créer les meilleures conditions pour un travail d'agrément rigoureux, une Commission Nationale d'Agrément des manuels scolaires sera mise sur pied. Présidée par le Secrétariat général du MEN, avec l'INEADE comme bras

technique, la commission travaille sur la base de grilles d'évaluation détaillées qui renseignent sur les principaux critères liés à une approbation objective des manuels scolaires à proposer au système. Les critères utilisés à cette étape d'évaluation qui vise l'agrément reposent spécifiquement sur la conformité des manuels aux prescriptions : conformité aux programmes en vigueur (couverture de l'ensemble du programme), conformité à l'approche pédagogique préconisée, conformité avec le découpage de l'année scolaire, respect des valeurs socioculturelles et de toute minorité liée à la confession, à l'ethnie, aux coutumes et us, respect des valeurs transversales comme l'égalité entre filles et garçons, respect de l'environnement, des enfants à besoins spéciaux, la correction linguistique et typographique, respect des principales normes de lisibilité, etc.

Au terme du processus d'agrément, une entente est conclue entre le MEN et chacun des éditeurs concernés. Dans cette entente sont énoncés les conditions de l'agrément et les engagements de l'éditeur en termes de respect de la qualité des produits, tout au long de la période pour laquelle l'agrément sera en vigueur. Un éditeur qui ne respecte pas ces conditions pourra voir son manuel démis de son statut de manuel agréé. Les conclusions de l'agrément prendront la forme d'actes réglementaires signés par le ministre de l'Education (arrêté, circulaires, etc.). Le MEN publie alors la Liste des manuels scolaires et matériels didactiques agréés, sur laquelle est inscrit le prix proposé par l'éditeur. Cette liste sera diffusée auprès des IEF, qui seront les principaux acteurs des prochaines étapes de passation des marchés et de sélection des manuels.

À terme, la durée de l'agrément sera de 5 ans, période au terme de laquelle le manuel doit être soumis à nouveau pour agrément.

3.2.2. Les engagements et les responsabilités de l'État

L'État du Sénégal assurera la disponibilité à temps des moyens budgétaires afin que les mécanismes d'agrément soient conséquents, prévisibles et réguliers. Dans cette optique, il sera apporté toute la diligence requise pour que le mécanisme d'agrément puisse être en congruence avec le calendrier scolaire.

En outre, le personnel du niveau central sera accompagné pour une implantation et une gestion harmonieuse et efficace du mécanisme d'agrément. Dans cette perspective, un dispositif pertinent de communication pérenne sera établi entre les secteurs public et privé.

Enfin, l'État prendra des mesures adéquates pour que le code des marchés publics et les outils de passation des marchés tiennent compte des réalités propres aux

manuels scolaires. De telles mesures permettront une réception facile des procédures liées au mécanisme d'agrément des manuels scolaires.

3.3. La sélection et l'achat en mode déconcentré

La sélection et l'achat déconcentrés constituent le troisième axe de la Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique, et sont très étroitement liés à la libéralisation et au choix multiple.

La sélection et l'achat en mode déconcentré s'inscrivent dans un contexte plus large de décentralisation et déconcentration de la gestion du système éducatif. Ce processus vise à rapprocher les décisions touchant la gestion des manuels scolaires de ceux qui vivent tous les jours les réalités de l'enseignement : les enseignants et l'école. L'État reconnaît les compétences de l'enseignant et le rôle de l'école dans l'évaluation du meilleur manuel à utiliser en classe et qui répond le mieux aux besoins et réalités de la classe. Les intervenants autour des structures déconcentrées sont les mieux placés pour juger de la pertinence des manuels proposés et pour s'exprimer sur celui qui devrait être utilisé dans l'environnement éducatif, social et culturel spécifique.

La volonté de l'État de déconcentrer les options de sélection et d'achat de manuels aura également un impact sur la gestion des manuels scolaires au niveau des écoles puisque celle-ci devient la responsabilité des acteurs terrain que sont les IEF et les écoles. Le rapprochement de la prise de décision à ce niveau permettra d'améliorer les outils d'enseignement et de les rendre plus conformes aux spécificités de l'environnement. Il améliorera également la transparence dans la prise de décision. En effet, il est noté que plus la prise de décision est rapprochée de l'école plus le processus décisionnel sera transparent du fait de la diversité des acteurs impliqués et du contrôle citoyen exercé sur la marche de l'école. De même, la planification de l'approvisionnement est mieux maîtrisée parce qu'elle est en adéquation avec les besoins spécifiques de l'école.

3.3.1. Les règles et les principes de la sélection et du choix déconcentrés

La sélection et l'achat de manuels scolaires en mode déconcentré constituent deux activités distinctes.

La sélection consiste à évaluer les manuels de la liste des manuels scolaires et du matériel didactique agréés de façon à sélectionner celui qui répond le mieux aux besoins spécifiques des écoles du territoire de l'IEF.

L'achat de manuels se réfère plutôt aux aspects commerciaux de l'opération que sont la commande aux fournisseurs (titres et nombre d'exemplaires) et le paiement des manuels livrés. La sélection des manuels en mode déconcentré peut être mise en œuvre dès que le mécanisme d'agrément est en place, alors que l'achat déconcentré dépend de la mise en œuvre progressive de la décentralisation/déconcentration de la gestion du système éducatif.

3.3.2. La sélection

La sélection consiste à retenir sur la liste des manuels scolaires et matériel didactique agréés, le manuel le plus pertinent à la circonscription. Par conséquent, les critères d'évaluation seront distincts de ceux qui auront servi à l'agrément.

La sélection des manuels scolaires et du matériel didactique se fait à l'IEF pour l'élémentaire et le moyen, et à l'Inspection d'Académie (IA) pour le secondaire. L'Inspecteur coordonne la mise en place de la Commission de sélection des manuels scolaires dont les membres sont choisis par leurs pairs. La commission de sélection est formée d'acteurs qui connaissent très bien les pratiques d'exploitation des manuels en classe et sont en mesure d'en évaluer la pertinence. Il s'agit des enseignants, des chefs d'établissements, des associations professionnelles et des associations de disciplines, etc. Pour assurer la fonctionnalité de cette commission, l'IA ou l'IEF désigne un agent qui sera chargé de son administration, sans toutefois participer à l'évaluation des manuels.

L'IA, conformément à sa mission de pilotage, de coordination, d'accompagnement et de contrôle des IEF de la circonscription académique, veille au respect et à la transparence des procédures et actions menées par la commission.

La sélection est facilitée par la mise à la disposition de la commission de trois outils à savoir : la liste des manuels scolaires et du matériel didactique agréés, un exemplaire de chacun de ces dits supports fournis par l'éditeur et des grilles d'évaluation. Les critères de sélection sont les suivants :

- la pertinence ;
- l'adéquation avec le milieu ;
- la lisibilité ;
- le prix.

3.3.3. L'achat des manuels en mode déconcentré

L'achat de manuels en mode déconcentré constitue le processus par lequel on responsabilise l'école pour l'évaluation de ses besoins et l'établissement de ses

priorités en terme d'acquisition, en fonction du budget qui lui aura été assigné. Ce budget ne permet pas toujours de couvrir l'ensemble des besoins.

L'achat déconcentré sera implanté au fur et à mesure que les mécanismes de déconcentration seront fonctionnels. Dans un premier temps, le regroupement des priorités d'achat des écoles se fera par l'IEF (et par l'IA pour le secondaire) qui le transmettra à son tour au niveau central qui est chargé de la conclusion des marchés. À terme, les opérations de regroupement des achats et la conclusion des marchés avec les fournisseurs se feront au niveau de l'IEF et de l'IA.

L'achat des titres sélectionnés se fait à partir d'une planification budgétaire articulée aux politiques de décentralisation de la gestion de l'éducation. Les règles et procédures seront arrêtées en conformité avec les réglementations des marchés publics et inscrites dans un manuel de procédures.

3.3.4. La distribution

La distribution a toujours été l'un des maillons faibles du système d'approvisionnement en manuels scolaires et matériel didactique au Sénégal. Une attention particulière sera accordée à cet important volet de la chaîne d'approvisionnement afin de corriger les lacunes identifiées dans le passé. Ainsi, les éditeurs retenus seront responsables de la distribution des manuels jusqu'au niveau de l'IEF. Tous les marchés incluront la distribution jusqu'au site de l'IEF. Les règles et modalités de cette livraison seront précisées dans les Dossiers d'appel d'offres (DAO).

Par ailleurs, les frais de distribution ne feront pas partie du prix du livre, mais seront définis dans une grille tarifaire fixe établie en fonction des distances et du nombre d'exemplaires à distribuer.

La distribution des manuels scolaires et matériels didactiques de l'IEF aux écoles se fera en tenant compte des principes d'équité et de transparence afin de garantir son efficacité et sa pertinence. Des fonds seront prévus pour l'acheminement des manuels vers les écoles, tout particulièrement vers les écoles éloignées ou difficiles d'accès.

Afin de sécuriser les manuels acquis et d'assurer leur durabilité contre les intempéries et prédateurs, l'État s'engage, en accord avec ses partenaires techniques et financiers et les collectivités locales, à développer un projet de construction de magasins de stockage répondant aux normes de conservation bibliothéconomiques tant au niveau des IEF qu'au niveau des regroupements d'écoles.

3.3.5. Les engagements et les responsabilités de l'État

L'État s'engage à traiter équitablement toutes les écoles publiques du pays, quelles que soient les conditions avec lesquelles elles doivent composer. C'est pourquoi, dans ses déconcentrations budgétaires, l'État prévoit des mécanismes d'aide financière aux écoles plus éloignées pour une mise à disposition à temps des manuels acquis. Toujours dans l'optique de renforcer le circuit de distribution du manuel et de le rendre plus efficace, l'État, en partenariat avec les Collectivités locales et le secteur privé, favorisera la mise en place progressive d'un dispositif de développement de librairies locales.

Le MEN à travers l'IA prendra toutes les dispositions nécessaires pour former les membres de la Commission de sélection des manuels scolaires aux techniques et procédures conformes à la réglementation des marchés publics.

4. Développement des capacités des acteurs

L'appropriation et la bonne mise en œuvre de la politique du manuel scolaire nécessitent un renforcement des capacités des acteurs, à la hauteur des ambitions. Tant au niveau central qu'au niveau déconcentré à toutes les étapes du processus allant de l'implantation du mécanisme d'approbation des manuels à leur gestion dans les écoles en passant par la sélection et l'achat déconcentrés au niveau des IEF. En se référant aux principes de transparence, de responsabilité, d'imputabilité, de bonne gouvernance.

La stratégie de développement des capacités vise à doter le MEN d'un cadre institutionnel favorable à une meilleure gestion de l'ensemble des questions liées aux manuels scolaires et de ressources humaines compétentes tant au niveau central qu'au niveau déconcentré. La concertation entre principaux intervenants sur les mécanismes de gestion des manuels scolaires au niveau du MEN sera soutenue à travers des formations spécifiques pour un appui de qualité aux acteurs de la sélection et de l'achat déconcentrés au niveau des IEF. Au total, la démarche s'articule autour des actions de concertation et de recherche-action-formation aux niveaux central et déconcentré pour accompagner la mise en œuvre de la politique.

4.1. Formation de base des acteurs du niveau central et du niveau déconcentré

La formation des agents du niveau central va porter sur :

- l'organisation et le fonctionnement du dispositif d'agrément continu des manuels ;
- le management d'une politique éditoriale fondée sur le choix multiple ;
- l'évaluation de manuels scolaires en APC ;
- l'élaboration de spécifications techniques et pédagogiques, d'outils d'évaluation ;
- la rédaction de rapports d'évaluation et le suivi d'un dispositif fondé sur le choix multiple.

Cependant, la formation des agents du niveau déconcentré concernera :

- l'organisation et le fonctionnement du dispositif de sélection et d'achat déconcentrés de manuels scolaires ;

- la gestion matérielle des manuels tant en ce qui concerne la distribution que le stockage et l'entretien ;
- l'utilisation des manuels dans les enseignements et la bibliothéconomie.

Chacune des étapes de mise en œuvre de la politique sera précédée de la formation des acteurs impliqués en la matière, pour assurer le succès des interventions.

Ces programmes de formations seront réalisés avec l'appui des experts de l'INEADE et du secteur privé spécialisé dans l'approvisionnement et la gestion des manuels scolaires en particulier. Ce souci est dicté par la nécessité de maîtriser les dépenses en prolongeant la durée de vie des manuels acquis pour en faire bénéficier plusieurs générations d'élèves et améliorer progressivement les ratios manuels/élèves.

4.2. Formation à l'utilisation des manuels scolaires

La Politique du manuel scolaire et du matériel didactique met l'accent sur la formation à l'utilisation des manuels scolaires nouvellement acquis et la conception de matériel didactique conforme à l'APC. La distribution de manuels scolaires sera systématiquement précédée d'une sensibilisation sur les approches méthodologiques et accompagnée d'une offre de formation aux usages pédagogiques pour la maîtrise des démarches requises. En effet, tout programme éditorial, après approbation et sélection, sera suivi de sessions de formation portées à la fois par les éditeurs et les structures chargées de la formation au niveau déconcentré.

Par ailleurs, pour outiller les enseignants à exploiter toute collection nouvelle ou ouvrage d'accompagnement, les référentiels de la formation initiale des acteurs de l'éducation devront intégrer des modules préparant aux usages pédagogiques du manuel scolaire.

Il en sera de même pour la formation continue des enseignants à travers les cellules et journées d'animation pédagogique.

Le MEN veillera également à ce que tout manuel scolaire soit accompagné de son propre guide d'utilisation. Un guide appuyant l'enseignant dans l'exploitation correcte et appropriée de chacune des situations d'apprentissage du manuel. C'est un outil de formation des maîtres, indispensable à la mise en place de chaque manuel de la réforme.

4.3. Rôle du secteur privé et de l'État dans la formation

Pour assurer le succès de la politique du manuel scolaire, le gouvernement s'engage à mettre à contribution l'expertise publique et privée nationale en gestion de politique du manuel scolaire, en s'inspirant également des expériences des pays en avance dans ce domaine. Cette démarche sera soutenue par le développement du partenariat public-privé avec les éditeurs nationaux ainsi qu'une collaboration dynamique entre le MEN et les écoles/instituts spécialisés dont l'École des bibliothécaires, archivistes et documentalistes (EBAD) dans le cadre de la sensibilisation et de la formation des enseignants. La collaboration du MEN avec l'Association des éditeurs en lien avec leurs nouveaux rôles dans le cadre de la politique va également contribuer à la valorisation des ressources existantes.

4.4. Suivi-évaluation des formations

À travers les missions d'encadrement pédagogique des enseignants et des chefs d'établissements, les examens professionnels, l'utilisation et la gestion des manuels scolaires occuperont une place importante. Par conséquent, une révision des bulletins d'inspection sera opérée par le MEN afin de mieux prendre en charge ces questions.

Au niveau central, l'utilisation pédagogique et la gestion des manuels scolaires feront l'objet d'une attention particulière durant les missions de supervision et l'évaluation des formations dans les IA et dans les IEF.

5. Financement et coût

L'État déplore les nombreuses difficultés rencontrées dans le financement des manuels scolaires, notamment la longueur et la lenteur des procédures, les retards de décaissement, l'insuffisance des ressources, le manque d'harmonisation dans les appuis, etc. De telles difficultés impactent négativement sur la qualité des enseignements et des apprentissages, compte tenu de l'importance des manuels scolaires comme intrant incontournable de la qualité de l'éducation. Le calendrier scolaire n'étant pas élastique, le moindre retard enregistré dans les acquisitions de manuels scolaires affecte la qualité des enseignements et des apprentissages.

L'État reconnaît qu'il demeure le principal responsable du financement de l'approvisionnement en manuels scolaires, malgré l'appui fourni par ses partenaires techniques et financiers. Il s'engage à redresser l'insuffisance des ressources qui caractérise depuis trop longtemps la fourniture de manuels, et à prévoir des budgets conséquents aux besoins. Dans le contexte spécifique de la généralisation du nouveau curriculum à tous les niveaux d'enseignement, les besoins financiers associés à l'alimentation du système éducatif en manuels conformes aux nouveaux programmes d'enseignement dépassent de loin les budgets prévus jusqu'à maintenant.

L'essentiel du budget d'acquisition des manuels scolaires sera progressivement supporté par les Collectivités locales qui vont vers une autonomie budgétaire en matière d'acquisition de manuels scolaires. En attendant l'avènement de cette autonomie budgétaire, l'appui des partenaires techniques et financiers demeure nécessaire. Il en est de même de la participation communautaire.

5.1. Mécanisme de financement du fonds

L'implantation de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique, l'approvisionnement en nouveaux manuels conformes au curriculum à travers un mécanisme redéfini de fond en comble et la mise en place de nouveaux mécanismes d'approvisionnement constituent une excellente occasion de stabiliser les fonds destinés au manuel.

La planification de l'approvisionnement en manuels scolaires par les structures déconcentrées exige un financement stable et prévisible provenant du budget national. Le mécanisme déconcentré exige également que ces fonds soient confirmés dès le début de l'année budgétaire, afin de mettre en œuvre le processus d'évaluation et la priorisation des besoins au niveau de l'école, le regroupement des

commandes au niveau de IEF et la commande auprès des fournisseurs, que celles-ci proviennent de l'IEF ou fasse l'objet d'une commande nationale au niveau central.

Ainsi, dès le début de l'année financière, un montant sera accordé à chaque école, collège et lycée en fonction des effectifs tels qu'inscrits et calculés à partir de l'Annuaire statistique, et en rapport avec le SIMULPDEF, et validés par l'IEF. Le volume financier sera indexé sur l'effectif réel des élèves par niveau et par sous-secteur avec une capacité réelle de réassorts. Le montant accordé à chaque institution fera l'objet d'une communication du niveau central vers l'IA, l'IEF et l'école, le collège ou le lycée.

L'institution identifiera alors ses besoins qu'elle priorisera en fonction des fonds disponibles, et les transmettra à l'IEF ou l'IA, selon le niveau d'enseignement. Au fur et à mesure de l'implantation de la gestion de l'éducation en mode déconcentré, l'IEF ou l'IA sera éventuellement en mesure de regrouper les priorités des institutions de sa localité et de transmettre les commandes directement aux fournisseurs.

L'État mettra en place un Fonds national du manuel scolaire et du matériel didactique, dans lequel s'inscriront les contributions de l'État sénégalais et de ses PTF, et dont les règles de fonctionnement et de décaissement seront précisées dans un manuel de procédures. Cette concentration des fonds permettra de connaître dès le début de l'année financière les montants disponibles pour l'approvisionnement en manuels. De même, l'existence de ce fonds aura comme conséquence la simplification des procédures et la facilitation de l'accès au financement des manuels scolaires dans des délais qui respectent le calendrier scolaire.

L'alimentation du fonds obéira ainsi aux délais prescrits dans un calendrier annuel d'acquisition de manuels scolaires et dont l'exécution fera l'objet de suivi par une cellule tripartite entre le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), le MEN et la primature. Il s'agira d'un fonds dont la nomenclature budgétaire tiendra compte de tous les paramètres de financement liés à l'exécution d'un programme éditorial. Il s'agit du coût total des manuels à acquérir, de la distribution, des frais de stockage, de la gestion, du suivi et de l'évaluation du dispositif.

Par ailleurs, l'administration du fonds se fera dans les formes les plus allégées tout en respectant les règles en matière de gestion financière et comptable, de transparence et de bonne gouvernance. Le MEF prendra toutes les dispositions administratives, techniques et réglementaires nécessaires à la mise en place et au fonctionnement du fonds.

5.2. Financement de la distribution

Les leçons tirées des analyses de la fourniture en manuels scolaires ont largement démontré l'ampleur du défi que constitue la distribution des manuels. On constate un important taux de déperdition de manuels due aux mauvaises conditions et à l'absence d'infrastructures de stockage, tout le long de la chaîne d'approvisionnement. Il est également ressorti qu'il revient à l'école de financer le transport des manuels depuis l'IEF, ce qui fait en sorte que les manuels demeurent parfois stockés sur de longues périodes faute de moyens financiers, et que le coût de l'accès aux manuels scolaires est directement proportionnel à la distance qui sépare l'école de l'IEF.

En reconnaissant sa responsabilité de s'assurer que les manuels se rendent directement et rapidement dans le cartable de l'élève, et devant son engagement à traiter chaque école de façon équitable, l'État financera et encadrera les opérations de distribution. Des budgets seront par conséquent prévus pour assurer la distribution des manuels par les fournisseurs jusque dans les IEF, et des IEF jusqu'aux écoles. Le manuel de procédures accompagnant la politique précisera les modalités de financement de cette distribution.

5.3. Financement de la gestion de la politique

La Politique du manuel scolaire et du matériel didactique prévoit la mise en place d'un mécanisme qui exigera un financement adéquat et régulier, tant pour son implantation, que pour sa gestion et son suivi, pour lequel l'État s'engage à prévoir une ligne budgétaire stable. Sans ces financements, c'est tout le système d'approvisionnement en manuels qui sera paralysé.

5.4. Harmonisation de l'intervention des partenaires

Il est attendu des PTF un appui conséquent à la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique. À côté de l'État sénégalais qui réaffirme sa volonté de prendre en charge une bonne partie du financement des manuels scolaires, les PTF s'accordent sur la nécessité d'une intervention harmonisée et cohérente avec les options du PAQUET-EF. Dans cette logique, toute contribution à l'approvisionnement en manuels scolaires et matériel didactique reposera sur les besoins et priorités identifiés par les écoles et les services officiels. L'État veillera à ce que la mise en œuvre de l'exécution financière des programmes d'appui évite d'éventuels télescopages entre les politiques et programmes de l'État et les opérations du Fonds national du manuel scolaire et du matériel didactique.

6. Gestion et management

La gestion et le management du développement de l'approvisionnement durable en manuels scolaires de qualité reposent notamment sur la déconcentration/décentralisation de la gestion de l'éducation, conformément au Décret 2012-1976 portant création des IA et IEF et le renforcement des partenariats, dont les instruments privilégiés sont les organes de gestion et les tables de concertation.

La déconcentration et la décentralisation de la gestion du secteur demeurent des options fortes que le gouvernement s'est engagé à renforcer, pour donner une plus grande marge d'initiative et de responsabilité aux structures déconcentrées et aux collectivités locales, et davantage d'autonomie aux établissements, tout en préservant le caractère national de l'éducation qui constitue l'un des fondements du pacte républicain. Dans ce cadre, en plus des stratégies spécifiques à chacun des sous-secteurs de l'éducation, l'État s'engage à :

- mettre en œuvre la stratégie de déconcentration adoptée en novembre 2012, portant réorganisation des IA et des IEF pour les rendre plus performantes ;
- renforcer l'appropriation de l'école par les communautés, les collectivités et tous les partenaires de l'éducation ainsi que les capacités des différents acteurs à produire, partager et diffuser l'information tant au niveau central qu'au niveau déconcentré ;
- mettre en place des chartes de partenariat avec le secteur privé, la société civile et les associations de collectivités locales, pour mieux clarifier les rôles et permettre aux partenaires d'assumer leurs responsabilités et de renforcer leurs capacités respectives tout en développant un dispositif de motivation et de reddition de compte ;
- réactualiser et faire appliquer l'arrêté portant création des comités de gestion des manuels dans des écoles.

La réalisation de ces objectifs passe par une bonne appropriation de la politique de déconcentration/décentralisation par l'ensemble des acteurs du niveau central et du niveau déconcentré, leur implication effective dans la gestion et le suivi-évaluation de sa mise en œuvre.

6.1. Gestion au niveau central

La gestion de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique interpelle le ministère à travers ses services centraux [le Secrétariat général du MEN, la DAGE,

l'INEADE, la Direction de la planification et de la réforme de l'éducation (DPRE), la Direction de l'enseignement élémentaire (DEE), la Direction de l'enseignement moyen secondaire général (DEMSG), la Direction de l'enseignement privé (DEP), la Direction de l'enseignement préscolaire (DEPS), la Direction de l'alphabétisation et des langues nationales (DALN) et la Division de l'enseignement arabe (DEA)], de sa conception au suivi-évaluation, en passant par sa mise en œuvre.

6.1.1. Rôles et responsabilités du MEN

La gestion de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique sera coordonnée par l'INEADE, la structure chargée de la qualité des curricula et de la gestion des manuels scolaires. En tant que structure transversale, l'INEADE assure la coordination technique des activités et la cohérence de tout ce qui touche la gestion du manuel scolaire et la mise en œuvre de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique. Il est de son mandat de développer des stratégies partenariales avec les éditeurs du secteur privé national dans le cadre d'un partage planifié des programmes d'édition de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique et du renforcement des capacités de ce secteur clé de l'industrie du livre.

La communication entre l'État et les éditeurs sera alors institutionnalisée. En sa qualité de bras technique du MEN, l'INEADE veille à l'assurance de la qualité des manuels scolaires, au respect des curricula en vigueur, à la pertinence et la justesse des contenus et au respect des valeurs socioculturelles. Cet institut définit les SPT des manuels scolaires et de tout ouvrage dont le besoin est officiellement exprimé, en rapport avec les directions d'enseignement concernées. L'INEADE coordonne les travaux de la Commission nationale d'agrément des manuels scolaires et du matériel didactique, rédige les rapports à soumettre aux autorités et veille au respect du calendrier éditorial en étroite collaboration avec la DPRE, le Secrétariat général du MEN et les autres structures concernées. L'exercice de ce mandat de l'INEADE renforcé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nécessite un leadership fort et un appui soutenu de l'Institut en ressources humaines et financières de la part de l'État par l'intermédiaire du MEN. D'importantes ressources budgétaires seront mobilisées en conséquence.

6.1.2. Rôles et responsabilités des organes de gestion des crédits

La DAGE du MEN supervise la planification et l'exécution des budgets alloués à l'acquisition des manuels scolaires dans le cadre du fonds d'appui. Pour assurer le succès de la politique, la DAGE travaille en amont à l'intégration effective des besoins d'approvisionnement annuels du système éducatif en manuels scolaires, du début à la fin des exercices de planification budgétaire du secteur de l'éducation. Il

en est de même pour l'exécution des budgets annuels destinés aux manuels, conformément aux prévisions.

La DAGE élabore et lance les dossiers DAO après avis favorable de la Direction centrale des marchés publics (DCMP). Elle est responsable des marchés et coordonne l'évaluation financière des différentes offres. Dans le cadre d'une gestion déconcentrée la DAGE, planifie et coordonne le transfert des ressources destinées à l'acquisition des manuels scolaires et autre matériel didactique dans le compte des services déconcentrés.

Pour s'assurer de la bonne exécution et dans les meilleurs délais des achats déconcentrés sous le pilotage de la DAGE, les services déconcentrés seront appuyés dans cette tâche par les conseillers régionaux en passation des marchés. La communication entre la DAGE et les autres structures impliquées dans la gestion des manuels sera également de mise à toutes les étapes de mise en œuvre de la politique.

6.1.3. Commission nationale d'agrément des manuels scolaires et du matériel didactique

La Commission nationale d'agrément des manuels scolaires et du matériel didactique est une instance de délibération présidée par le Secrétariat général.

Sa composition est fixée par arrêté du MEN. À travers son bras technique qu'est l'INEADE, elle a pour missions d'élaborer le cadre et de mettre en œuvre le processus d'agrément des manuels scolaires retenus après évaluation. Les travaux de la commission s'inscrivent dans un processus continu d'évaluation des manuels soumis par les éditeurs à l'agrément. Constituée de représentants des principales directions du MEN, elle délibère sur les conclusions des rapports d'évaluation des comités techniques installés à cet effet par l'INEADE. Elle soumet à la signature du ministre un projet d'arrêté qui publie la liste définitive des manuels agréés.

6.2. Gestion au niveau déconcentré et décentralisé

La politique de décentralisation déclinée dans le PDEF accorde d'importants pouvoirs aux collectivités locales et aux administrations déconcentrées dans la gestion et le management de l'éducation et de la formation. L'engagement de l'État en ce sens est encore réaffirmé et matérialisé par le Décret portant création des IA et IEF signé par le Président de la République le 13 novembre 2012. En effet, ces structures auront chacune des rôles et responsabilités distinctes en ce qui concerne la sélection et l'achat déconcentrés de manuels scolaires, sous la supervision du

MEN. Le choix déconcentré des manuels scolaires repose sur le service de proximité, fondement de la décentralisation/déconcentration.

Tous les acteurs impliqués dans le processus d'acquisition ont des rôles à jouer et des responsabilités à assumer.

6.2.1. Les IA

L'IA organise et supervise les travaux des commissions techniques de sélection des manuels scolaires ou commission des marchés au niveau régional, en appui de l'IEF. Elle assure l'observation des règles de bonne gouvernance, de transparence et d'équité tant dans la composition que dans le fonctionnement des commissions d'approbation et comités techniques d'évaluation. Elle veille au respect et à l'application des directives de la commission nationale, à travers la réalisation des activités de sélection des manuels retenus pour chacune des IEF de sa circonscription, conformément aux procédures édictées et au calendrier national approuvé. Elle est aidée dans la supervision du processus par le pôle régional de la passation de marchés et la commission nationale sous contrôle de la DAGE.

Cette procédure permet d'assurer l'implication de premier plan des services déconcentrés dans la sélection des manuels les plus pertinents à leur contexte local tout en garantissant la conformité de la procédure aux normes de passation de marchés.

6.2.2. Les IEF

Les IEF mettent en place et assurent le fonctionnement des commissions techniques de sélection des manuels scolaires les mieux adaptés au contexte local des écoles. À partir de la liste des manuels agréés au niveau national par la commission nationale d'agrément des manuels. Coordonnée par l'IEF, la commission technique de sélection est constituée de membres (chefs d'établissement, enseignants craie et main, inspecteurs de l'enseignement, représentants des associations des disciplines concernées) désignés par leurs pairs. Elle déroule la procédure de sélection des manuels, suivant les critères pédagogiques retenus et en adéquation avec l'environnement physique et socioculturel des apprenants. L'IEF a la responsabilité de veiller au respect des normes de participation aux travaux de la commission, des critères de sélection, des principes d'équité et de transparence des procédés conformément aux dispositions du manuel de procédures élaboré à cet effet.

Au terme des travaux de la commission de sélection, le projet de rapport de sélection est signé par les membres de la commission technique et transmis aux autorités compétentes, dans les délais et conditions fixés par le manuel de procédures.

Pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble du dispositif et garantir la qualité des résultats de la procédure de sélection déconcentrée, l'État s'engage à mettre à la disposition des IEF les ressources nécessaires, à travers le MEN. À terme, à l'issue de la sélection des manuels pour les différentes circonscriptions, les IEF effectuent l'achat des manuels scolaires conformément au code des marchés publics sous la supervision de la DAGE. Ils organisent leur distribution au niveau des écoles en lien avec les CGE et systématisent le suivi évaluation de l'accès des élèves aux manuels ainsi que leur bonne utilisation dans les enseignements-apprentissages.

6.2.3. Les écoles

Les directions d'école identifient avec leurs équipes pédagogiques les besoins en manuels scolaires et matériels didactiques des élèves de leur école, déterminent leurs priorités en fonction des budgets disponibles et expriment leur demande auprès de l'IEF. À l'issue de la procédure de passation de marchés, de l'achat et de la livraison des manuels scolaires au site de l'IEF par les fournisseurs, les écoles s'organisent à travers leurs CGE pour l'acheminement de leur stock de manuels de l'IEF à l'école. Cette organisation pourrait se faire par école ou encore par groupe d'écoles proches pour minimiser les coûts et faciliter le transport.

Par ailleurs, il est envisagé une aide financière aux écoles les plus éloignées, de façon à ne pas les pénaliser et à offrir un traitement équitable à toutes les écoles. En plus de veiller à la mise à disposition effective des manuels scolaires aux élèves et au personnel enseignant, les APE et les CGE jouent un rôle déterminant dans la sécurisation, la gestion et l'entretien des manuels scolaires par les élèves. Les activités de renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs de la chaîne du manuel scolaire, en gestion et en entretien des manuels scolaires, vont contribuer à la durabilité de ces outils et à leur utilisation effective. De même, les projets et programmes mis en œuvre avec les PTF du secteur de l'éducation seront mis à profit pour étendre cette formation à l'échelle nationale.

6.2.4. Le secteur privé

La Politique du manuel scolaire et du matériel didactique est bâtie autour d'un dispositif de partenariat entre le MEN et les professionnels de l'édition. Les éditeurs privés nationaux et internationaux sont appelés à soumettre à la concurrence des manuels scolaires et matériel didactique conformes aux SPT. Cette politique repose sur un dispositif de passation des marchés allant de l'élaboration en passant par l'édition et l'impression des manuels scolaires et matériel didactique à leur distribution jusqu'au niveau des IEF par les éditeurs.

La vision de la politique s'inscrit également dans une dynamique de développement du partenariat public-privé, entre le MEN et les professionnels de l'édition. Ce partenariat passe nécessairement par l'amélioration de la communication entre les différentes parties et la contribution du MEN au renforcement organisationnel des éditeurs nationaux à travers leur association.

6.2.5. Les collectivités locales

Avec les compétences en éducation qui leur sont dévolues dans le cadre de la politique de décentralisation, les collectivités contribuent à la mobilisation de ressources pour faciliter l'accès des élèves aux manuels scolaires et matériel didactique en les prévoyant dans leur planification. Elles assurent la circulation de l'information (disponibilité des fonds, enveloppe mise à disposition, procédures administratives nécessaires, etc.) auprès des acteurs concernés et se chargent de l'exécution des marchés en collaboration avec les services déconcentrés du MEN et des autres ministères afin de garantir l'accès des écoles aux manuels scolaires et matériel didactique à temps.

Un représentant des collectivités locales comme personne ressource sur les questions pédagogiques, pourra également participer aux travaux de la commission technique de sélection des manuels scolaires au niveau de l'IEF, en tant qu'observateur.

6.3. Le suivi évaluation de la gestion et du management

La gestion de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique s'effectue sous la responsabilité de la DPRE, à travers la supervision du Secrétaire général du MEN et la coordination technique de l'INEADE. La mise en place de la Commission nationale d'agrément des manuels scolaires et matériel didactique présidée par le Secrétaire général du MEN, tout comme des commissions techniques de sélection des manuels scolaires au niveau déconcentré (IA et IEF) traduisent le mécanisme de suivi et de contrôle de la qualité des manuels scolaires dans le système éducatif. Ces mécanismes s'inscrivent dans un processus continu et tiennent compte des périodes phares du calendrier scolaire. En plus du dispositif d'agrément, de sélection et d'achat des manuels scolaires et matériel didactique, des outils de suivi-évaluation (grilles d'évaluation, fiches de suivi, rapports d'évaluation, etc.) seront conçus à chacune des étapes de la chaîne d'approvisionnement et de gestion des manuels. Le mécanisme prévoit également une systématisation des rencontres périodiques regroupant l'ensemble des intervenants de la chaîne en vue de faire l'état de la situation. Un audit de la situation des manuels scolaires sera systématiquement réalisé au moins tous les

trois ans. Concernant les matériels didactiques autres que les manuels scolaires (ouvrages, documentaires etc.), un mécanisme de contrôle de la qualité (conformité aux valeurs socioculturelles sénégalaises, typographie, niveau d'utilisation à l'école, etc.) du matériel mis à disposition des écoles par les différents intervenants (PTF, ONG, éditeurs nationaux, coopération décentralisée, etc.) sera mis en place.

Les IEF seront responsables du suivi de ce contrôle auprès des écoles de leur circonscription, de même que les IA auprès des IEF et le niveau central auprès des IA. Le MEN s'engage à mobiliser les ressources nécessaires à cet effet, pour assurer l'efficacité et le succès de la mise en œuvre de la politique dans son ensemble.

6.4. Partenariat

La mise en œuvre de la politique procède d'une démarche inclusive de l'ensemble des acteurs du système éducatif, et plus particulièrement des acteurs contribuant directement à l'approvisionnement durable en manuels scolaires et matériel didactique et à l'amélioration de la qualité de leur gestion. Ces efforts collectifs s'expriment à travers le développement de partenariats entre le MEN, ses structures déconcentrées et les PTF, les éditeurs privés par l'intermédiaire de leur association nationale, l'Université Cheikh Anta DIOP [UCAD (EBAD, CLAD)], les professionnels du livre, les ONG et organisations de la société civile. À cet effet, des comités de concertation sur le manuel scolaire et le matériel didactique entre les différents acteurs de l'école seront implantés à tous les niveaux. Une attention particulière sera accordée à ce volet tout en mettant l'accent sur la coordination des interventions en vue d'assurer un équilibre et une cohérence dans les actions et une conformité des approches et projets des intervenants avec les normes de la politique.

6.5. Pérennisation

L'État, en tant que bailleur principal du secteur de l'éducation nationale, s'engage à restructurer le mécanisme d'agrément des manuels scolaires, de choix multiple et d'achat déconcentré à travers une plus grande implication des techniciens en la matière et la déconcentration/décentralisation. Il mobilisera également les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique et assurera :

- la réorganisation des mécanismes d'approvisionnement et de gestion des manuels scolaires et du matériel didactique ;

- la formation des acteurs à tous les niveaux d'intervention et à toutes les étapes de mise en œuvre ;
- le renforcement du partenariat avec le secteur privé de l'édition ;
- le suivi-évaluation participatif de l'ensemble du processus.

Toutes ces mesures permettront de développer et de pérenniser les instruments de la politique. C'est à travers un système d'approvisionnement durable en manuels scolaires et matériel didactique, qu'une augmentation progressive des ratios manuels/élèves et l'amélioration de la qualité de l'éducation deviennent possibles.

6.6. Transition

Compte tenu de son envergure et de ses perspectives à long terme, l'implantation de la Politique du manuel scolaire et du matériel didactique s'effectuera de manière progressive, en passant par une étape de transition vers une pleine application à tous les niveaux d'intervention retenus.

Dans la période de transition de 2013 à 2015, les interventions se concentreront sur la réorganisation des mécanismes, le renforcement des compétences en manuels scolaires des acteurs, la sélection déconcentrée au niveau des IEF, les achats centralisés de manuels au MEN. Cette implantation progressive permettra de garantir le succès de la généralisation du Curriculum de l'Éducation de base (CEB), face à l'urgence de réduction du manque de manuels adaptés à l'APC.

À partir de 2015 les achats s'effectueront au niveau déconcentré par les IEF, complétant ainsi la mise en application de la politique à tous les niveaux prévus.

Conclusion

En définitive, compte tenu des nombreux dysfonctionnements notés dans les options de politique antérieure du système éducatif, cette nouvelle Politique nationale du manuel scolaire et du matériel didactique qui sera mise en place envisage d'apporter des solutions durables qui tiennent compte des nouveaux curricula et des besoins actuels.

C'est ainsi qu'elle compte s'appuyer sur une vision claire pour atteindre des objectifs réalisables en proposant des principes directeurs forts auxquels il faut se référer pour réussir le pari de la qualité.

Cette politique repose sur trois axes principaux à savoir la libéralisation, le choix multiple et la sélection et l'achat en mode décentralisé. Il s'agira, dans cette nouvelle option du choix des manuels scolaires et matériel didactique, de tenir compte des spécificités de chaque région avec de nouvelles orientations et une redéfinition des rôles et responsabilités des acteurs des niveaux central et déconcentré du préscolaire au moyen secondaire en passant par l'élémentaire. En effet, l'État est déterminé à doter le système éducatif sénégalais de manuels scolaires et matériel didactique de qualité et en quantité suffisante, tenant compte des spécificités de chaque région. En amont, une liste de manuels agréés répondant aux critères définis sera soumise aux acteurs du niveau déconcentré (IA, IEF) pour qu'ils fassent un choix pertinent. Ce qui permettra de maîtriser les ratios qui n'ont pas été atteints jusque-là.

De même, la capacité des acteurs du niveau central et décentralisé sera renforcée, permettant ainsi l'émergence d'une édition nationale forte capable d'élaborer et de produire des manuels de qualité. Cette formation reposera sur l'agrément, le choix multiple, l'élaboration des SPT et des outils d'évaluation, la rédaction de rapports pour le niveau central. Pour le niveau déconcentré, elle concernera la sélection, l'achat déconcentré de manuels scolaires, la gestion matérielle (distribution, stockage, entretien) et l'utilisation des manuels scolaires. Ainsi, le secteur privé en partenariat avec l'État y jouera un rôle crucial. Au terme de ce développement des capacités, un dispositif de suivi-évaluation sera mis en place.

De même, les mécanismes de financement seront redéfinis et harmonisés afin de permettre à l'État de prendre en charge une bonne partie du coût et d'être accompagné par les PTF de l'achat à la gestion en passant par la distribution des manuels scolaires et matériel didactique.

Tous ces efforts seraient vains, si la gestion au niveau central et déconcentré n'est pas bien menée. Pour ce faire, un dispositif de suivi-évaluation sera mis en place.

De plus, le partenariat entre le MEN, les structures déconcentrées, les PTF, les professionnels du livre, l'UCAD, à travers l'EBAD, les ONG et les organisations de la société civile sera également renforcé afin de rendre pérenne le système d'approvisionnement en manuels scolaires et matériel didactique.

Géré de manière transitoire par les services centraux du MEN, l'achat se fera progressivement au niveau déconcentré, permettant ainsi l'acquisition de manuels pertinents, répondant aux besoins et aux réalités de chaque localité.

Cette nouvelle politique compte redéfinir toutes les interventions autour du manuel scolaire et illustrer la volonté de l'État d'accompagner le système pour un approvisionnement durable et efficace en manuels scolaires et matériel didactique, gage d'une amélioration de la qualité de l'éducation.