

POST-  
PRIMAIRE

Livret  
6

BURKINA FASO

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Comment piloter  
un établissement  
pour une meilleure  
réussite scolaire*



L'Initiative francophone pour la formation à distance des maitres (IFADEM) est pilotée au Burkina Faso par le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues nationales (MENAPLN), en partenariat avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

<http://www.ifadem.org>

**SOUS LA SUPERVISION DE :**

Minata OUEDRAOGO / ZANGA, directrice générale de l'Encadrement pédagogique et de la Formation initiale et continue, MENAPLN

**CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :**

Alimata Évelyne TIÈRE / OUBDA, conseillère pédagogique de l'Enseignement secondaire à la Direction générale de l'Encadrement pédagogique et de la Formation initiale et continue (DGEPFIC)

Boureima TRAORÉ, professeur certifié des lycées et collèges, chargé d'études au Secrétariat général du MENAPLN

Arsène YEYE, inspecteur de l'Enseignement secondaire, chef du service de la Formation continue des Personnels administratifs des établissements scolaires à la DGEPFIC

Oumar ZANGA, inspecteur de l'Enseignement secondaire, Direction régionale des enseignements post-primaire et secondaire du Centre

**SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :**

Khalifa TRAORÉ, professeur titulaire en Sciences de l'Éducation, Université Norbert Zongo à Koudougou

Danièle HOUPERT, inspectrice d'Académie, inspectrice pédagogique régionale Établissements et Vie scolaire et ancienne directrice d'IUFM, France

**CORRECTIONS :**

Aurore BALTASAR

**MISE EN PAGE :**

Alexandre LOURDEL

L'utilisation du genre masculin dans les énoncés du présent livret a pour simple but d'alléger le texte : elle est donc sans discrimination à l'égard des femmes.

Ce livret adopte les normes de la nouvelle orthographe ([www.nouvelleorthographe.info](http://www.nouvelleorthographe.info)).

Les contenus pédagogiques de ce livret sont placés sous la licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

<http://fr.creativecommons.org>

Première édition : 2019

# *Livret 6*

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

---

## *Comment piloter un établissement pour une meilleure réussite scolaire*



# S O M M A I R E

AVANT-PROPOS	10
PRINCIPAUX SIGLES	14
ARCHITECTURE DU LIVRET	16
CONSTAT GÉNÉRAL	18
<b>SÉQUENCE 1 :</b> ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT	20
CONSTAT	21
OBJECTIFS	23
DIAGNOSTIC	24
1. Se conformer aux règles d'éthique et de déontologie	24
2. Développer sa posture de leader	25
3. Mobiliser tous les acteurs en vue de la réussite des élèves	26
4. Gérer les conflits au sein de l'établissement	26
5. Évaluer sa posture de chef d'établissement	27
MÉMENTO	29
1. Valeurs, éthique et déontologie	29
1.1. Définitions	29
1.2. Les valeurs, l'éthique et la déontologie dans les établissements scolaires	30
2. Leader et <i>leadership</i>	32
2.1. Définitions	32
2.2. Les domaines de <i>leadership</i> pour le chef d'établissement	33
3. La mobilisation des acteurs	34
3.1. Définition	34
3.2. Pourquoi mobiliser toute la communauté éducative ?	34
4. La gestion des conflits	35
4.1. Définition	35
4.2. Diversité des conflits	35
4.3. Quels principes pour gérer les conflits ?	36

5. L'évaluation de la posture de chef d'établissement .....	37
5.1. Définition .....	37
5.2. Pourquoi une autoévaluation de la posture de chef d'établissement? .....	37
<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>38</b>
1. Comment agir selon l'éthique et la déontologie? .....	38
1.1. Agir selon l'éthique professionnelle .....	38
1.2. Agir selon la déontologie .....	39
1.3. Agir selon l'éthique et la déontologie dans les cas de dilemme .....	40
2. Comment affirmer sa posture de leader? .....	40
2.1. Prendre le risque du changement .....	41
2.2. Avoir confiance en soi .....	41
2.3. Gérer la distance sociale .....	41
2.4. Développer le sens du collectif .....	41
2.5. Faire confiance .....	42
3. Comment mobiliser les acteurs? .....	42
3.1. Un comportement maîtrisé .....	42
3.2. Une langue choisie .....	43
3.3. Une écoute attentive .....	43
3.4. Une anticipation rigoureuse .....	43
4. Comment gérer les conflits? .....	44
4.1. Une méthode efficace pour gérer les conflits .....	44
4.2. Des techniques pour prévenir les conflits .....	46
5. Comment s'autoévaluer? .....	47
5.1. Établir des critères et des indicateurs .....	47
5.2. Les outils .....	48
<b>ACTIVITÉS .....</b>	<b>49</b>
1. Activités relatives à l'éthique et à la déontologie .....	49
2. Activité relative au développement du <i>leadership</i> .....	50
3. Activité relative à la mobilisation des acteurs .....	51
4. Activités relatives à la gestion des conflits .....	51
5. Activité relative à l'autoévaluation de votre posture de chef d'établissement .....	52

# S O M M A I R E

CORRIGÉS .....	53
1. Corrigés du diagnostic .....	53
2. Corrigés des activités .....	55
BILAN .....	59

## **SÉQUENCE 2 :** **GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE** 62

---

CONSTAT .....	63
OBJECTIFS .....	65
DIAGNOSTIC .....	66
1. Autotests relatifs au management participatif .....	66
2. Autotest relatif au fonctionnement des instances règlementaires .....	67
3. Autotests relatifs à la conception du projet d'établissement .....	67
4. Autotest relatif à la conduite du projet d'établissement .....	68
5. Autotests relatifs à la rédaction des écrits administratifs .....	68
MÉMENTO .....	70
1. Connaître les grands principes du management participatif .....	70
1.1. Définition .....	70
1.2. Principes du management participatif .....	70
1.3. Intérêt de la gestion participative .....	70
2. Connaître le fonctionnement normal des instances de l'établissement .....	71
2.1. Définitions .....	71
2.2. Les différentes instances de l'établissement .....	71
2.3. Les différents types de réunion .....	76
3. Concevoir un projet d'établissement .....	77
3.1. Connaître le projet d'établissement et son intérêt .....	77
3.2. Connaître le tableau de bord et son utilité .....	78
3.3. Connaître le plan d'action de l'établissement .....	78
3.4. Connaître les étapes de l'élaboration du projet d'établissement .....	78
4. Conduire un projet d'établissement avec l'ensemble des acteurs .....	79

5. Connaître la rédaction administrative .....	79
5.1. L'intérêt des écrits administratifs .....	79
5.2. Les types d'écrits administratifs .....	79
5.3. Les principes de la rédaction administrative .....	79
<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>81</b>
1. Comment appliquer les principes de management participatif? .....	81
1.1. La connaissance de l'établissement et de son environnement .....	81
1.2. Le bon usage des outils et des canaux de communication .....	81
1.3. La conduite de réunion .....	82
1.4. La délégation .....	84
2. Comment assurer le fonctionnement normal des instances de l'établissement? .....	85
3. Comment concevoir un projet d'établissement avec l'ensemble des acteurs? .....	86
3.1. Première phase : le lancement du projet d'établissement .....	86
3.2. Deuxième phase : le diagnostic .....	86
3.3. Troisième phase : l'élaboration du projet d'établissement .....	87
3.4. Quatrième phase : la rédaction du projet d'établissement .....	87
3.5. Comment conduire le projet d'établissement? .....	88
4. Comment réussir la rédaction des différents écrits administratifs? .....	89
4.1. La phase de préparation .....	89
4.2. La phase de mise en page .....	90
<b>ACTIVITÉS .....</b>	<b>95</b>
1. Activité relative au management participatif .....	95
2. Activité relative au fonctionnement des instances .....	95
3. Activité relative à la conception du projet d'établissement .....	96
4. Activité relative à la conduite du projet d'établissement .....	96
5. Activité relative aux écrits administratifs .....	97
<b>CORRIGÉS .....</b>	<b>99</b>
1. Corrigés du diagnostic .....	99
2. Corrigé des activités .....	101
<b>BILAN .....</b>	<b>105</b>

# S O M M A I R E

<b>SÉQUENCE 3 : L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE AU SERVICE DES ÉLÈVES</b>	<b>108</b>
CONSTAT .....	109
OBJECTIFS .....	110
DIAGNOSTIC .....	111
1. Autotests relatifs à l'organisation matérielle .....	111
2. Autotests relatifs à l'organisation temporelle .....	112
3. Autotest relatif à l'organisation et au suivi-contrôle des activités pédagogiques ...	113
4. Autotests relatifs au développement de la vie scolaire .....	113
5. Autotest relatif à l'évaluation du fonctionnement de l'organisation pédagogique et éducative .....	114
MÉMENTO .....	115
1. Ce qu'il faut savoir en vue d'une organisation efficace du matériel .....	115
1.1. La prise en compte des besoins des élèves .....	115
1.2. La prise en compte des locaux et des besoins en matériels .....	116
2. Ce qu'il faut savoir en vue d'une organisation efficace du temps .....	116
2.1. Les savoirs utiles à l'élaboration des emplois du temps .....	116
2.2. Les savoirs utiles à la gestion temporelle des activités éducatives .....	116
3. Ce qu'il faut savoir au sujet de l'organisation et du suivi-contrôle des enseignements et des évaluations .....	117
4. Ce qu'il faut savoir pour développer la vie scolaire .....	117
4.1. La vie scolaire et ses finalités .....	117
4.2. Les besoins des élèves en matière d'activités éducatives .....	118
4.3. Le projet éducatif et sa finalité .....	118
5. Ce qu'il faut savoir pour évaluer le fonctionnement de l'organisation pédagogique et éducative .....	119
5.1. Pourquoi évaluer? .....	119
5.2. Selon quels principes évaluer? .....	119
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	120
1. Mettre en place une organisation matérielle favorable .....	120
1.1. Préparer et aménager les locaux (avant la rentrée) .....	120
1.2. Effectuer la rentrée scolaire .....	121



2. Mettre en place une organisation efficace du temps .....	122
2.1. Établir les emplois du temps .....	122
2.2. Mettre en œuvre les emplois du temps .....	122
3. Assurer une organisation et un suivi-contrôle des enseignements et des évaluations .....	123
3.1. L'organisation des enseignements et des évaluations .....	123
3.2. Le suivi-contrôle des enseignements et des évaluations .....	124
4. Développer la vie scolaire .....	126
4.1. L'organisation de la vie des élèves dans l'établissement .....	126
4.2. L'organisation des activités para et périscolaires .....	127
4.3. L'organisation du service de la vie scolaire .....	127
5. Évaluer le fonctionnement de son organisation pédagogique et éducative .....	128
5.1. Les critères et les indicateurs .....	128
5.2. La collecte et le traitement des données .....	130
<b>ACTIVITÉS</b> .....	133
1. Activités relatives à l'organisation matérielle .....	133
2. Activités relatives à l'organisation temporelle .....	134
3. Activités relatives à l'organisation et au suivi-contrôle des enseignements et des évaluations .....	134
4. Activités relatives au développement de la vie scolaire .....	135
5. Activités relatives à l'évaluation du fonctionnement de l'organisation pédagogique et éducative .....	136
<b>CORRIGÉS</b> .....	137
1. Corrigés du diagnostic .....	137
2. Corrigés des activités .....	140
<b>BILAN</b> .....	144
<b>CONCLUSION</b> .....	146
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	148
<b>ANNEXES</b> .....	150

# AVANT-PROPOS

La formation continue des acteurs du système éducatif constitue un levier très important sur lequel il convient d'agir pour atteindre, à l'horizon 2030, l'Objectif de Développement durable (ODD) n° 4, qui est « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

C'est cette conviction qui a amené le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationale (MENAPLN), à s'engager dans l'expérimentation de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), à travers un accord-cadre signé conjointement le 18 novembre 2016, avec l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

L'expérimentation du dispositif a permis, sur la base de neuf (9) livrets conçus, d'offrir, à un échantillon de 1 800 enseignants du primaire et de 200 enseignants du post-primaire, un parcours de formation, d'une durée de huit mois, soldé par une évaluation positive de leurs acquis professionnels, aux plans théorique et pratique. En vue de consolider ces acquis et d'étendre le bénéfice de ce dispositif hybride (en présentiel et à distance) à d'autres acteurs du continuum éducatif, mon département a sollicité et obtenu auprès du Comité de Coordination Internationale (CCI) d'IFADEM, un appui pour un nouveau chantier de conception de contenus de formation.

C'est ainsi que cinq autres livrets ont été conçus, chacun abordant une thématique précise, correspondant aux besoins de formation des publics ciblés. Les cinq thématiques développées sont formulées comme suit :

- « Mieux exercer ses fonctions de directeur d'école » ;
- « Comment piloter un établissement scolaire pour une meilleure réussite scolaire ? » ;
- « L'organisation matérielle et pédagogique d'un centre d'éveil et d'éducation préscolaire (CEEP) » ;
- « Enseigner les sciences physiques au secondaire : pistes pour débutants » ;
- « Initiation à la didactique de l'anglais : comment améliorer l'expression orale et écrite des élèves ? ».

Les deux premiers livrets s'adressent, l'un aux directeurs d'école primaire et l'autre aux chefs d'établissement post-primaire et secondaire qui ont peu ou pas d'expérience dans l'exercice de leur fonction. L'objectif est de les aider à renforcer leurs capacités dans le management des structures éducatives, en vue d'un meilleur rendement scolaire.

Le troisième livret apporte une contribution au développement de l'éducation préscolaire. Il est destiné à la formation continue des acteurs qui ont en charge l'éveil et l'éducation des enfants de 3 à 6 ans.

Quant aux deux derniers livrets, ils visent le développement continu des compétences professionnelles des enseignants du secondaire des deux disciplines concernées, exerçant sans formation initiale ou ayant peu d'expérience dans le métier. Le premier traite de la didactique des sciences physiques, et le second, de la didactique de l'anglais. Des choix que j'ai trouvés très judicieux, au regard des difficultés rencontrées par les enseignants de ces disciplines, dans leurs pratiques professionnelles. Pour les enseignants de sciences physiques, ils y trouveront des pistes permettant une bonne préparation et une conduite adéquate des enseignements/apprentissages. À partir de leur livret, les enseignants d'anglais pourront mieux s'armer en vue d'aider leurs élèves à améliorer leur expression en anglais, à l'oral comme à l'écrit.

La démarche adoptée dans la conception des cinq livrets est la même. En privilégiant l'autoformation comme principe pédagogique, la démarche d'IFADEM donne l'occasion à l'apprenant de progresser à son rythme, d'assurer la responsabilité de son développement professionnel, tout en l'invitant à entretenir avec son environnement de travail des relations fécondes. Par son contenu, chaque livret constitue un outil d'enrichissement de l'apprenant aux plans théorique et pratique. Le but véritable de cette initiative est de susciter et d'entretenir chez les acteurs concernés, le goût de l'effort personnel pour leur développement professionnel continu et la recherche constante de l'amélioration de la qualité des enseignements/apprentissages.

J'invite les acteurs bénéficiaires à mettre à profit cette opportunité par une exploitation judicieuse des livrets IFADEM mis à leur disposition, et surtout par un réinvestissement effectif des acquis de la formation, seuls gages des changements positifs attendus pour un système éducatif plus performant.

Je remercie l'équipe des concepteurs, les coordonnateurs nationaux et les experts internationaux pour la qualité du travail réalisé. À tous les partenaires qui soutiennent cette initiative, notamment l'OIF, l'AUF, l'Union européenne et les ACP, je voudrais réitérer mes remerciements pour leur précieux accompagnement.

Pr. Stanislas OUARO,

Ministre de l'Éducation nationale,  
de l'Alphabétisation et de la Promotion  
des Langues nationales



# PRINCIPAUX SIGLES

<b>APE</b>	Association de parents d'élèves
<b>ATOS</b>	Agent technique administratif ouvrier et de soutien
<b>CAGES</b>	Comité d'administration et de gestion
<b>CE</b>	Chef d'établissement
<b>COGES</b>	Conseil de gestion
<b>CPE</b>	Conseiller principal d'éducation
<b>DPEPS</b>	Direction provinciale de l'enseignement post-primaire et secondaire
<b>DREPS</b>	Direction régionale de l'enseignement post-primaire et secondaire
<b>MENA</b>	Ministère de l'Éducation nationale et de l'Alphabétisation
<b>MESSRS</b>	Ministère des Enseignements secondaire, supérieur et de la Recherche scientifique
<b>PE</b>	Projet d'établissement

# ARCHITECTURE DU LIVRET



Ce livret a pour objectif général de vous outiller pour développer vos compétences de chef d'établissement.

Il comprend trois (3) séquences complémentaires :

- La **première séquence**, qui porte sur la posture du chef d'établissement, vous aidera à passer du costume de l'enseignant à celui du chef;
- La **deuxième séquence** cible la gestion participative de l'établissement en vue d'un meilleur management ;
- La **troisième séquence** porte sur l'organisation pédagogique et éducative de l'établissement au service des élèves.

Toutes les séquences présentent la même structuration afin de faciliter la compréhension du livret. Elles comprennent toutes huit parties :

- le **constat**, qui dresse un état des lieux sur la question ;
- les **objectifs** de la séquence déclinés en objectif général et en objectifs spécifiques pour mieux vous situer sur le travail à faire ;
- le **diagnostic**, pour vous permettre de vous autoévaluer et de vous positionner par rapport aux attendus avant d'aborder le livret ;
- le **mémento**, composé des apports théoriques indispensables pour traiter le sujet ;
- la **démarche méthodologique**, qui aide à mettre en œuvre les apports théoriques ;
- les **activités**, qui sont un entraînement aux différents gestes professionnels abordés ;
- les **corrigés** aux questions posées dans les rubriques « Diagnostic » et « Activités » ;
- le **bilan**, qui constitue un moment réflexif à l'issue de la séquence.

# CONSTAT GÉNÉRAL

L'expansion scolaire des dix dernières années, la volonté politique et sociale de rendre accessibles à la majorité des adolescents burkinabè les bienfaits de l'enseignement secondaire, la décentralisation, les technologies de l'information et de la communication ont changé la physionomie de l'école.

Accoutumés à mener une existence plutôt sereine au sein d'établissements protégés de la société par la distance géographique et par l'application d'une discipline rigide, les chefs d'établissement, en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle marqué par des libertés de toutes sortes, sont ébranlés dans leur autorité et leur assurance. Aussi est-il légitime de se demander si la fonction d'enseignant pratiquée pendant deux, cinq, voire dix ans, prépare réellement à celle de chef d'établissement (directeur ou proviseur). Hormis l'expérience pédagogique et la connaissance de quelques aspects du système éducatif, de nombreux autres aspects sont ignorés du nouveau chef d'établissement : les méthodes administratives, la conduite de réunion, les contraintes de gestion, l'organisation et le suivi de la vie scolaire, etc.

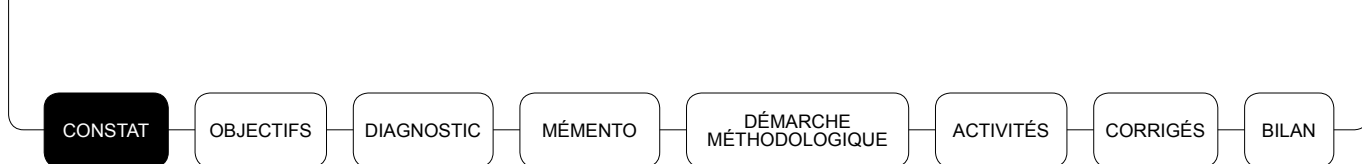
Un minimum d'éclairage s'avère, par conséquent, utile pour guider ses premiers pas dans l'exercice de la fonction. Devenir pleinement directeur ou proviseur est souvent difficile car l'expérience est traversée de frustrations et de désenchantements. Les tâches administratives, pédagogiques et sociales sont prenantes et lourdes. Tout cela fait du présent livret un outil nécessaire pour vous accompagner dans vos missions. Il est composé de trois grandes parties ou séquences qui concernent la posture de chef d'établissement, la gestion participative et l'organisation pédagogique et éducative au service des élèves.

Réussir les missions de direction d'un collège ou d'un lycée est le premier gage de la qualité de l'enseignement et du système éducatif.

Séquence 1

---

**ADOPTER  
LA POSTURE  
DE CHEF  
D'ÉTABLISSEMENT**



## CONSTAT

« Les pratiques éducatives dans nos sociétés traditionnelles visaient prioritairement à développer et à former l'esprit communautaire chez les enfants, et la société accordait le primat aux valeurs morales. Ainsi elle transmettait à l'enfant les valeurs individuelles comme le courage, l'honnêteté, le goût pour le travail, et les valeurs sociétales comme la solidarité, la justice, la paix, le pardon, le respect de la tradition et des aînés » (BADINI, 1994).

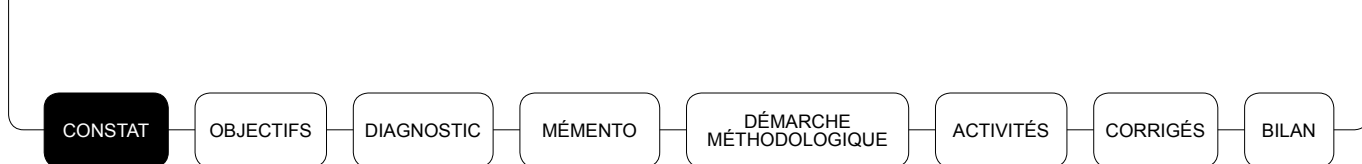
Il en est toujours ainsi aujourd'hui. C'est pourquoi ces valeurs véhiculées par l'éducation familiale se doivent d'être complétées chez l'élève, voire renforcées, par l'éducation au niveau de l'école. La loi d'orientation de l'éducation du Burkina Faso (chapitre 3, article 13, alinéa 5) précise d'ailleurs les valeurs prônées par l'éducation. Parmi elles, se trouvent la loyauté, la solidarité, l'intégrité, l'équité, la justice, la tolérance et la paix. Les valeurs d'unité, de progrès, de justice que prône la devise de notre pays, le Burkina Faso (pays des hommes intègres), vont dans le même sens.

Il appartient donc à la communauté éducative, qui relaie la famille, d'incarner elle-même ces valeurs avant de les faire partager par les élèves dont elle a la charge ; car c'est à l'école que se construit l'avenir de ces derniers.

Dans cette mission première du système éducatif qui consiste à offrir au jeune burkinabè une éducation de qualité, le chef d'établissement (CE) est celui qui porte la plus grande responsabilité. Pour cela, il doit faire montre de compétences professionnelles solides, et en particulier de capacités managériales efficaces. En d'autres termes, il est attendu du CE qu'il fasse preuve de *leadership* ; qu'en tant que représentant de l'institution, il assume ses fonctions en se conduisant selon ses valeurs ; qu'il joue son rôle d'animateur dans l'équipe de direction, de médiateur dans la gestion des crises ou des conflits qui pourraient naître. De plus, le CE doit créer un cadre qui favorise les relations interpersonnelles permettant de développer le partenariat.

Or, les CE sont choisis parmi les enseignants et se retrouvent du jour au lendemain aux commandes d'un établissement comme premier responsable, sans aucune formation préalable. Il n'est donc pas surprenant que le CE ait des difficultés à réaliser que cette nouvelle fonction demande des attitudes et des comportements, en un mot une posture, adéquats.

ADOPTER LA POSTURE  
DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



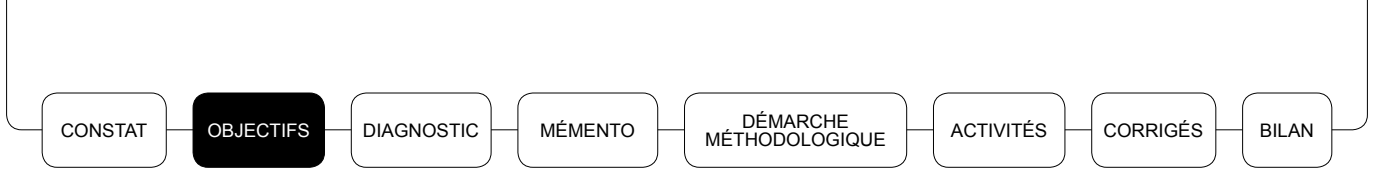
Les CE ont principalement des difficultés à :

- Respecter l'éthique et la déontologie ;
- Prendre des décisions face aux dilemmes qui se présentent ;
- Développer leur posture de leader à travers les relations partenariales ;
- Créer des cadres propices à des relations fructueuses ;
- Mobiliser les acteurs en vue de la réussite des élèves ;
- Gérer les conflits et créer un climat serein de travail ;
- Évaluer leur posture de CE.

Ces difficultés ont essentiellement pour causes l'absence de formation initiale et l'insuffisance de formation continue du CE, l'impossibilité de se référer à un emploi de CE puisqu'il n'en existe pas, ainsi que la méconnaissance des textes régissant le fonctionnement des établissements.

Cette situation a pour conséquences de fragiliser l'autorité du CE et de le démotiver. Par conséquent, le CE se doit de surmonter ces difficultés pour que le système dispense une éducation de qualité et que les élèves atteignent les meilleurs résultats scolaires possibles.

Il s'agit donc dans cette séquence de permettre au CE nouvellement nommé de troquer son costume d'enseignant contre celui de chef en lui donnant les éléments fondamentaux pour renforcer sa posture et agir en tant qu'autorité représentant l'institution au sein de l'établissement.



# OBJECTIFS

---

## Objectif général

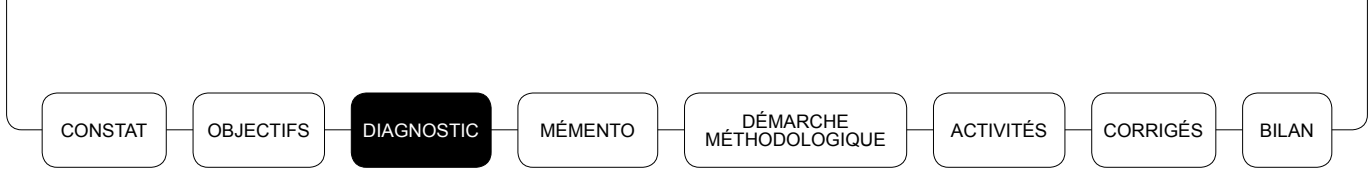
L'exploitation de cette séquence du livret vous permettra de renforcer votre posture de CE en tant que représentant de l'autorité institutionnelle et garant de la réussite des élèves.

## Objectifs spécifiques

Après avoir exploité cette séquence, vous devrez être capable de/d' :

- vous conformer aux règles d'éthique et de déontologie ;
- développer votre posture de leader ;
- mobiliser tous les acteurs en vue de la réussite des élèves ;
- gérer les conflits au sein de l'établissement ;
- évaluer votre posture de CE.

ADOPTER LA POSTURE  
DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



# DIAGNOSTIC

Cette rubrique comporte huit (8) autotests qui vous permettront d'évaluer vos acquis en matière :

- d'éthique et de déontologie ;
- de *leadership* ;
- de mobilisation des acteurs ;
- de gestion de conflits ;
- de renforcement de la posture de CE.

## 1. SE CONFORMER AUX RÈGLES D'ÉTHIQUE ET DE DÉONTOLOGIE

---

### ► Autotest 1

a. Pouvez-vous définir les mots suivants ?

- Éthique : .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
- Déontologie : .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....
  - .....

b. Quelle différence voyez-vous entre ces deux notions ? .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

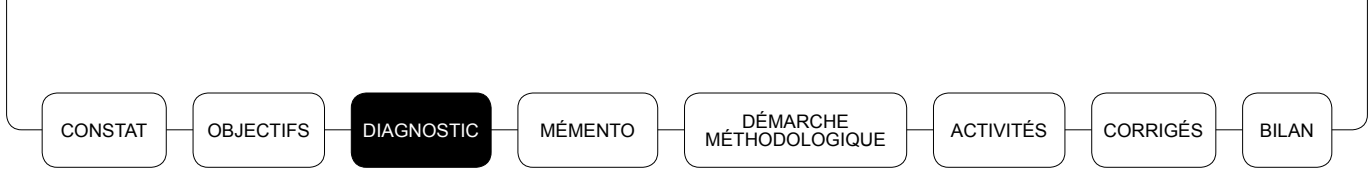
.....

.....

.....

.....





c. Tirez de l'expérience quotidienne du CE :

- Deux exemples de prise en compte de l'éthique : .....
- .....
- .....
- .....
- Deux exemples de prise en compte de la déontologie : .....
- .....
- .....
- .....

► **Autotest 2**

Vous venez d'être nommé CE. Qu'attend de vous l'institution qui vous a nommé à ce poste ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

## 2. DÉVELOPPER SA POSTURE DE LEADER

---

► **Autotest 3**

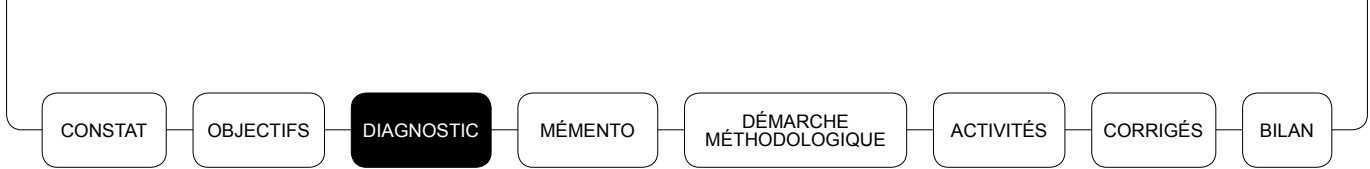
a. Qu'entendez-vous par *leadership*? .....

.....

.....

b. Donnez trois domaines dans lesquels le *leadership* du chef d'établissement doit s'exprimer.

- .....
- .....
- .....



### 3. MOBILISER TOUS LES ACTEURS EN VUE DE LA RÉUSSITE DES ÉLÈVES

---

► **Autotest 4**

a. Qu'entendez-vous par mobilisation des acteurs? .....

.....  
.....  
.....

b. Quelle est son importance dans la réussite des élèves? .....

.....  
.....  
.....

► **Autotest 5**

a. Donnez un exemple de mobilisation des acteurs. ....

.....  
.....  
.....

b. Quelle est son importance précise dans la réussite des élèves? .....

.....  
.....  
.....

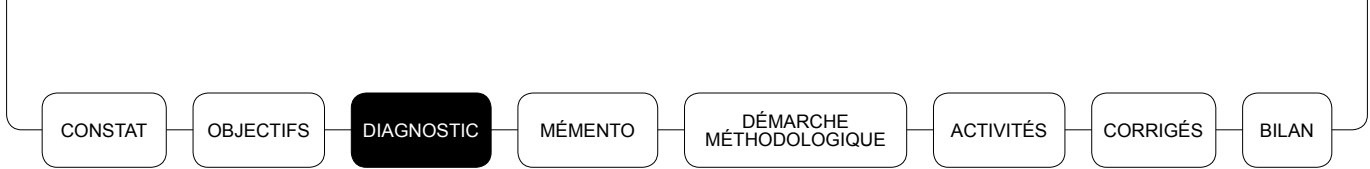
### 4. GÉRER LES CONFLITS AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

---

► **Autotest 6**

Quels sont les éléments à prendre en compte pour prévenir un conflit au sein d'un établissement?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



► **Autotest 7**

Quels sont les éléments à prendre en compte pour gérer un conflit au sein d'un établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ÉVALUER SA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

---

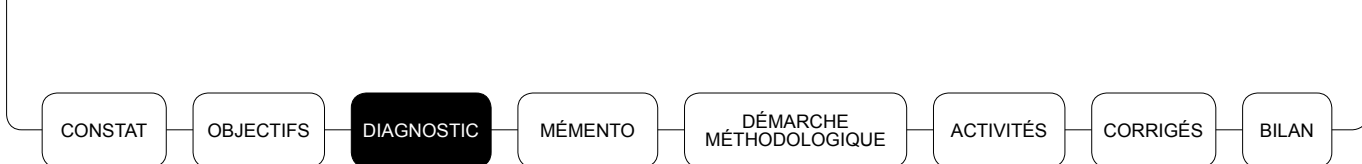
► **Autotest 8**

Hier, vous étiez professeur et aujourd'hui, vous êtes chef d'établissement.

Indiquez dans le tableau ci-dessous la nature des relations professionnelles que vous pensez avoir eues comme professeur avec les acteurs cités, puis celles que vous pensez avoir avec eux maintenant.

Catégories d'acteurs	Vous en tant qu'enseignant (hier)	Vous en tant que chef d'établissement (aujourd'hui)
Les élèves		
Les enseignants		
Le personnel de la vie scolaire		
L'intendant		
Le conseiller principal d'éducation (CPE)		

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



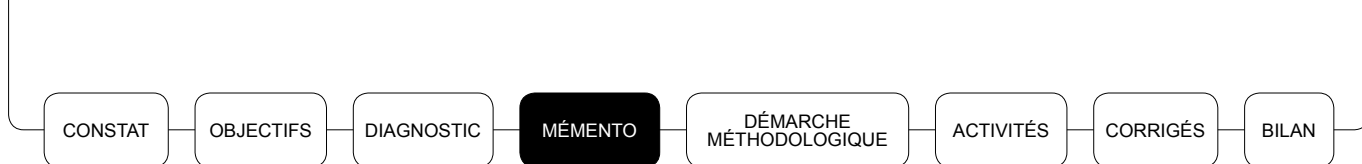
Catégories d'acteurs	Vous en tant qu'enseignant (hier)	Vous en tant que chef d'établissement (aujourd'hui)
Le censeur		
DPEPS		
Les parents d'élèves		
Les syndicats		

## FAITES VOTRE BILAN !

---

Vous avez fini de traiter les autotests. Référez-vous maintenant aux corrigés proposés à la fin de cette séquence, et, pour chaque sous-partie du diagnostic, appréciez votre niveau de réussite selon l'échelle suivante :

- C'est insuffisant, si vous avez répondu correctement à moins de la moitié des autotests.  
Une exploitation minutieuse de la séquence doit vous aider à améliorer vos connaissances et vos capacités dans le domaine où vos résultats sont faibles. Bon courage !
- C'est moyen, si vous avez juste répondu correctement à la moitié des autotests.  
Vous avez des acquis, c'est vrai. Cependant, vous pouvez encore progresser ; exploitez judicieusement les compléments d'informations fournis par la séquence, avec l'appui de votre tuteur.
- C'est bien, si vous avez répondu correctement à plus de la moitié des autotests.  
Mais vous avez encore quelques efforts à faire pour compléter vos acquis en lisant attentivement les contenus de la rubrique « Mémento » et de ceux de la rubrique « Démarche méthodologique ».
- C'est très bien, si vous avez répondu correctement à tous les autotests.  
Vous avez déjà de très bonnes notions ou capacités sur le thème traité. Vous pourrez quand même les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.



# MÉMENTO



Dans cette rubrique, vous trouverez des connaissances qui vous permettront de/d' :

- vous approprier les notions d'éthique et de déontologie qui doivent vous guider dans votre mission de CE ;
- développer votre posture de leader ;
- travailler avec la communauté éducative en vue de la réussite des élèves ;
- prévenir et gérer des conflits ;
- évaluer votre posture de CE.

Si vous êtes un nouveau CE, il va donc de votre crédibilité de vous approprier ces notions, pour pouvoir ensuite agir en conséquence et atteindre l'objectif, à savoir le succès des élèves.

## 1. VALEURS, ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE

Toute communauté, nationale ou locale, repose sur des valeurs partagées. Connaître, appliquer et faire appliquer ces valeurs communes est le fondement même du métier de CE.

### 1.1. Définitions

#### ■ Valeurs

Les valeurs sont des qualités morales qui permettent d'évaluer un comportement, de juger si une attitude ou une action est bonne ou mauvaise. Les valeurs peuvent être propres à un individu, mais le plus souvent, elles sont communes à un groupe ou à une société. Elles constituent alors « l'ensemble des principes partagés par un grand nombre d'êtres humains pour guider leur comportement dans leurs rapports avec autrui »<sup>1</sup>.

Au Burkina Faso, les valeurs traditionnelles dans la société sont « la solidarité, la justice, la paix, le pardon, le respect de la tradition et des aînés » (BADINI, 1994).

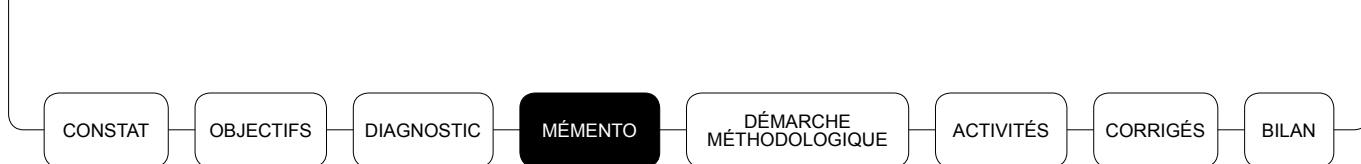
#### ■ Éthique

L'éthique est une réflexion personnelle sur les valeurs qui guide le comportement et les attitudes d'un individu. L'éthique relève de l'autodiscipline. Elle présuppose :

- une motivation à agir de manière libre et autonome ;

<sup>1</sup> Voir [https://fr.wikipedia.org/wiki/Valeur\\_morale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Valeur_morale) (consulté le 6 février 2019).

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



- l'existence de la liberté humaine qui permet à cet individu de choisir un comportement donné<sup>2</sup>.

Elle « est une disposition individuelle à agir selon les vertus afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée »<sup>3</sup>. L'éthique ne repose pas sur l'application d'écrits normatifs mais elle suppose une analyse personnelle qui débouche sur une prise de décision conforme à la valeur ou aux valeurs que l'on privilégie (IFADEM-Côte d'Ivoire, 2018, p. 27).

### ■ Déontologie

Le terme *déontologie* vient du mot grec « déontos » qui veut dire « devoir ». Dans son sens courant, il renvoie aux obligations que des personnes exerçant la même profession sont tenues de respecter dans le cadre de leur travail.

Le cadre déontologique est fixé par l'ensemble des règles, normes et règlements en vigueur auxquels un agent (un travailleur) doit se conformer dans l'exercice de ses activités professionnelles et qui s'imposent aux agents soit dans l'exercice de leurs fonctions, soit du simple fait qu'ils ont la qualité d'agent<sup>4</sup>.

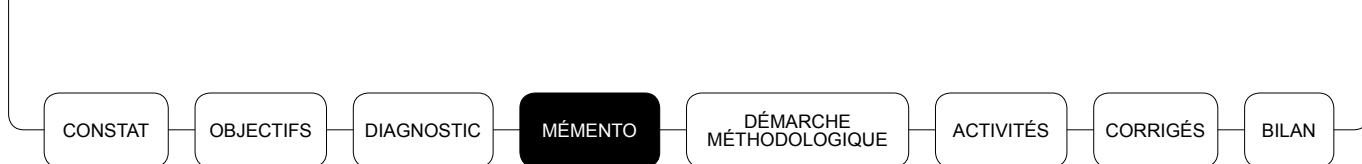
## 1.2. Les valeurs, l'éthique et la déontologie dans les établissements scolaires

- **Les valeurs** que l'on attend du CE dans l'exercice de ses fonctions sont celles de tout citoyen, telles qu'elles ont été réaffirmées dans la Loi d'Orientation de l'Éducation. On notera particulièrement :
  - Le sens des responsabilités : le CE est dépositaire d'une mission, la réussite des élèves, et, pour la remplir, il doit s'engager résolument dans tous les volets de ses fonctions ;
  - La solidarité, qui permet aux différents acteurs de se sentir liés autour d'un projet commun, tout en remplissant chacun son rôle ;
  - Le respect dû à toute personne : non seulement le supérieur hiérarchique, mais aussi les enseignants, les autres personnels, ou encore les élèves, leurs parents ou les partenaires ;
  - La justice : au sein de l'établissement, le CE est le garant du respect des lois, du règlement intérieur et des usages établis, qui doivent être respectés par toutes les personnes concernées, sans distinction aucune ;
  - L'équité, qui impose au CE de traiter chaque personne en fonction de ses besoins dans la perspective d'établir ou de rétablir l'égalité (par exemple, demander aux enseignants d'organiser un soutien pour un élève en difficulté familiale). L'équité n'est donc pas l'égalité, mais elle y mène.

2 Projet de code d'éthique et de déontologie du MENA, février 2015.

3 [www.journaldunet.com/management/0404/040432\\_éthique.html](http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_éthique.html) (consulté le 19 janvier 2019).

4 Projet de code d'éthique et de déontologie du MENA, février 2015.



- La loyauté, que l'on peut qualifier de fidélité à l'institution.

### Une valeur fondamentale pour le CE : la loyauté

Elle sous-tend l'éthique professionnelle et la déontologie :

- L'éthique professionnelle, parce que la loyauté suppose une adhésion pleine et entière aux valeurs et aux finalités que l'institution assigne à l'école, et particulièrement aux établissements post-primaires et secondaires ;
- La déontologie, parce que la loyauté impose une bonne connaissance de l'institution et de règles qui la régissent, l'appropriation des missions dévolues au CE et une contribution sans faille au fonctionnement du système éducatif.

### ■ Dans les établissements scolaires, tous doivent agir conformément aux valeurs.

- Le CE doit être un modèle pour les autres acteurs de l'éducation, surtout pour les élèves. Il doit être le premier à montrer un comportement irréprochable, conforme à l'éthique et à la déontologie, même dans les situations les plus délicates.
- Mais cela ne suffit pas. Pour que les élèves perçoivent une cohérence éducative et apprennent à se comporter conformément aux valeurs, le CE doit veiller aussi à ce que tous les autres acteurs se conduisent dans le respect de l'éthique et de la déontologie.

Par exemple :

Valeurs	Exemples de ce que fait le CE	Exemples de ce que fait faire le CE
<b>Loyauté</b>	Le CE exécute les instructions des autorités éducatives et leur rend compte de la vie de l'établissement.	Le CE fait respecter les textes officiels par le personnel de l'établissement.
<b>Équité</b>	Le CE vient en aide aux enseignants débutants ou en difficulté.	Le CE demande aux enseignants de pratiquer la pédagogie différenciée.
<b>Justice</b>	Le CE punit tous les élèves selon les mêmes règles, celles du règlement intérieur.	Le CE s'assure que les sanctions posées par les enseignants ou le CPE soient conformes au règlement intérieur.
<b>Respect</b>	Le CE traite tous les parents avec des égards, quelle que soit leur position sociale.	Le CE intervient si des élèves ou des parents s'en prennent à des enseignants, et vice-versa.
<b>Solidarité</b>	Le CE est à l'écoute des personnels, connaît leurs besoins et essaie d'y répondre.	Le CE organise l'entraide entre enseignants quand l'un d'entre eux est en difficulté dans une classe ou dans sa vie personnelle.
<b>Sens des responsabilités</b>	Le CE ne néglige aucun volet de ses fonctions.	Le CE fait respecter l'obligation d'assiduité et de ponctualité par le personnel comme par les élèves.

## 2. LEADER ET LEADERSHIP

---

Le CE doit comprendre que, dès sa nomination, les données ont changé sur le terrain. S'il a toujours à faire aux mêmes acteurs (élèves, enseignants, administration...), les rapports ne sont plus les mêmes. Son métier a changé : d'enseignant, il est devenu chef, et il doit désormais développer de nouveaux rapports avec ses interlocuteurs ; il doit devenir un « *leader* » et son action doit s'inscrire dans le cadre du *leadership* à installer.

### 2.1. Définitions

#### ■ Qu'est qu'un leader ?

Le mot *leader* est un mot emprunté à l'anglais. Selon le dictionnaire *Larousse*, il désigne « une personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement »<sup>5</sup>.

Pour être leader, il ne suffit donc pas d'avoir le titre de chef. Le leader est celui qui est capable :

- d'avoir un cap, une vision claire des objectifs à atteindre dans une situation donnée ;
- de guider, convaincre, influencer, inspirer ;
- de fédérer, rassembler, mobiliser et coordonner le groupe ;
- de reconnaître les forces et les faiblesses – les siennes et celles de ses collaborateurs – et de tirer parti de la complémentarité des compétences ;
- de diriger, superviser, réguler et évaluer l'action.

#### ■ Qu'est-ce que le *leadership* ?

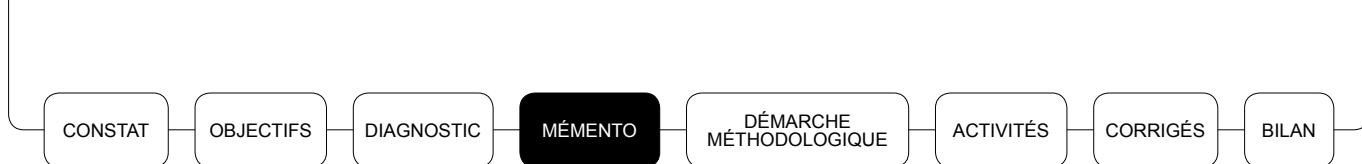
C'est la capacité pour le responsable d'une équipe d'influencer des personnes de façon à ce qu'elles puissent exécuter des tâches sans contrainte, avec toute la motivation voulue pour atteindre un objectif commun.

De nos jours, il ne faut pas voir dans le *leadership* uniquement des relations verticales, hiérarchiques, allant du haut vers le bas. Le *leadership* peut aussi être bâti de manière horizontale et dans ce cas, chacun joue un rôle dans les décisions et fournit un travail selon ses compétences pour l'atteinte de l'objectif fixé. On dit alors que le *leadership* est partagé.

Le *leadership* est donc la conjonction de rôles multiples, qui se traduisent en actions concrètes, toutes indispensables. Pour le chef d'établissement, c'est ce que l'on peut synthétiser de la manière suivante :

<sup>5</sup> Voir <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/leader/46518> (consulté le 6 février 2019).





Pôles	Rôles	Actions
<b>Activités relationnelles</b>	Représentant	Représenter l'établissement à l'extérieur (être une figure de proue, symbole)
	Leader (meneur)	Guider et motiver ses troupes. Il donne l'exemple
	Agent de liaison	Réaliser le lien entre tous les acteurs (gestion du réseau des relations)
<b>Activités d'information (Activités-clés)</b>	Enquêteur	Observer activement et rechercher l'information sur ce qui se passe
	Propagateur d'informations	Diffuser l'information auprès de ses subordonnés à l'intérieur de l'unité
	Porte-parole	Communiquer publiquement à l'extérieur de l'unité
<b>Activités de décisions</b>	Entrepreneur	Proposer de nouveaux projets, innover...
	Régulateur	Gérer les troubles, les dysfonctionnements.
	Répartiteur	Répartiteur des ressources humaines et financières
	Négociateur	Discuter avec les différents acteurs internes et externes

Tableau élaboré par les concepteurs, à partir de MINTZBERG (1989) et ESEN, p. 11.

L'ordre de présentation de ces domaines d'activités du leader n'est pas un ordre chronologique. Il indique que la priorité concerne les activités relationnelles, qui jouent un rôle fondamental dans le groupe.

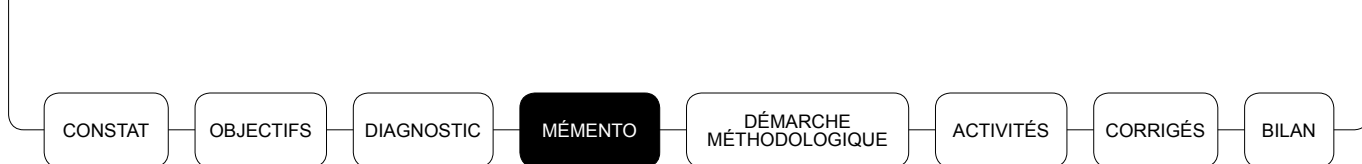
## 2.2. Les domaines de *leadership* pour le chef d'établissement

### ■ Le domaine pédagogique

Dans ce domaine, le rôle du CE consiste à impulser et conduire la politique pédagogique à l'intérieur de l'établissement. Les orientations à donner peuvent être voulues :

- par les autorités éducatives, en cas de réformes ou de nouvelles instructions, par exemple ;
- ou par la communauté éducative ou par lui-même, au vu de la situation actuelle dans l'établissement (par exemple, des actions souhaitées pour soutenir les élèves en difficulté).

Ce *leadership* pédagogique s'appuie sur une gestion solide de la vie pédagogique : le CE ne pourra pas atteindre ses objectifs si l'établissement souffre d'une mauvaise organisation, par exemple dans les répartitions de services des enseignants, les conseils d'enseignement ou les évaluations des élèves, parce que cette situation va introduire un climat de méfiance peu favorable à une politique pédagogique ambitieuse.



### ■ Le domaine de la gestion financière

Ce *leadership* concerne les ressources financières de l'établissement ; elle consiste à donner les orientations nécessaires pour qu'elles soient affectées au mieux pour le bon fonctionnement des activités programmées et à veiller à ce qu'elles soient utilisées de manière efficace dans ce cadre.

Le CE ne se contente donc pas d'avoir un droit de regard, il est initiateur et superviseur de cette répartition des ressources, tandis que l'intendant gère.

### ■ Le domaine de la vie scolaire

Dans ce domaine également, le CE a la responsabilité de piloter et de superviser. À travers le conseiller principal d'éducation, il est responsable des activités de vie scolaire ; c'est lui qui les impulse ou qui les valide, quand elles sont proposées par d'autres, et c'est lui qui les chapeaute. Sa personnalité de leader a un impact sur la réussite ou pas de l'activité programmée.

## 3. LA MOBILISATION DES ACTEURS

---

Pour exercer son *leadership*, le CE doit mobiliser les différents acteurs de la réussite des élèves. Dans cette perspective, il doit savoir que de nombreuses personnes sont concernées. C'est ce que l'on appelle la communauté éducative.

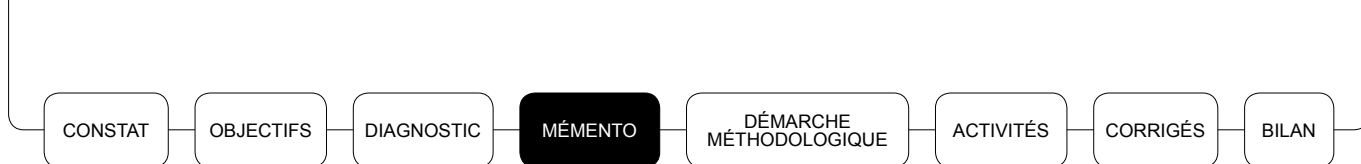
### 3.1. Définition

La communauté éducative est composée de tous ceux qui jouent un rôle, quel qu'il soit, au sein de l'établissement. Il s'agit :

- des élèves ;
- de leurs parents ;
- des personnels de l'établissement, des agents de soutien aux techniciens de surface, du reprographe aux personnels de la cantine scolaire, des agents administratifs au corps enseignant ;
- des partenaires extérieurs, par exemple les structures de santé, la municipalité, les ONG.

### 3.2. Pourquoi mobiliser toute la communauté éducative ?

L'idée fondamentale est que l'éducation d'un enfant dépend de nombreux acteurs : ses parents bien sûr, l'école au sens large, cela va de soi, mais également la communauté du quartier ou du village, les responsables politiques et sociaux, les associations qui s'intéressent au sujet. Plutôt que de laisser chaque acteur agir séparément, il est plus fructueux de rechercher une « alliance éducative ».



L'alliance éducative repose sur trois piliers :

- la prise de conscience d'une responsabilité partagée – celle d'éduquer – ;
- une complémentarité des compétences, qui fait qu'on est plus fort à plusieurs ;
- un plan d'actions concerté.

Par exemple, si l'on considère la discipline qui, de nos jours, est devenu un problème pour bon nombre d'établissements d'enseignement, le CE ne la laisse pas à la charge unique de l'équipe de la vie scolaire, dirigée par le CPE. Il prend toutes les initiatives pour agir collectivement, avec tous les acteurs et partenaires, y compris les élèves, qui sont les premiers bénéficiaires. Chacun, en jouant sa partition, contribuera à rechercher les voies et les moyens pour trouver une solution au problème. C'est pourquoi personne ne doit être laissé de côté.

## 4. LA GESTION DES CONFLITS

---

Comme tout système ou organisation, l'établissement post-primaire et secondaire peut, à un moment ou à un autre, dans son fonctionnement quotidien, éprouver des difficultés inhérentes aux acteurs qui l'animent ou à des facteurs externes. Ces difficultés, si elles ne sont pas gérées convenablement et à temps, peuvent aboutir à des conflits.

### 4.1. Définition

Le mot *conflit* vient du latin « conflictus » qui signifie « heurt, choc, lutte, attaque ». Il s'applique, à l'origine, à une situation de lutte armée. Par extension, le terme *conflit* renvoie à toute opposition survenant entre deux parties en désaccord.

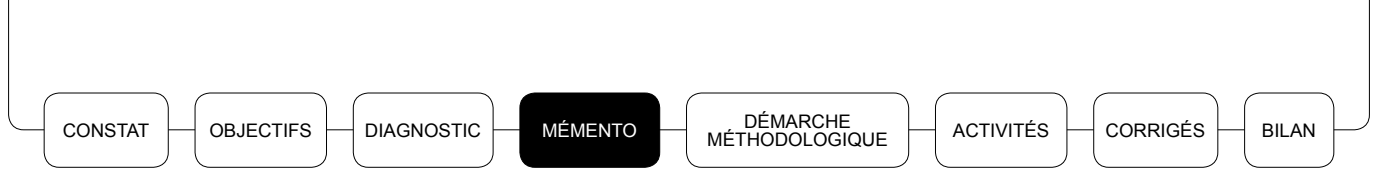
Un conflit est une divergence qui survient entre deux entités (personnes, organisation, classes sociales...), lorsque les buts, les actions ou les comportements de l'un sont incompatibles avec ceux de l'autre à un moment et un lieu précis. Le conflit n'est pas nécessairement mauvais, il est un indicateur de l'existence de points de vue divergents et, lorsque sa gestion est bien menée, il peut contribuer à la dynamisation ou à la redynamisation de la communauté éducative.

### 4.2. Diversité des conflits

#### ■ Les types de conflits

Il peut survenir plusieurs types de conflits :

- Les conflits interpersonnels : entre des personnes dans une organisation ;
- Les conflits intergroupes, c'est-à-dire entre des groupes qui défendent des intérêts différents ;
- Les conflits individu / groupe.



### ■ Les différences d'attitudes dans un conflit

Les attitudes dans un conflit dépendent de l'importance du conflit mais aussi des caractères des parties en présence. Nous retiendrons les attitudes les plus fréquentes :

- LA COMPÉTITION : aucune des parties n'accepte de reconnaître sa responsabilité dans le conflit et chacun campe sur sa position ;
- L'ACCOMMODATION : une des parties accepte de faire des concessions pour l'intérêt de la cause commune, tandis que l'autre reste sur sa position ;
- L'ABANDON, OU L'ÉVITEMENT : les deux parties ne trouvent aucune solution au conflit et abandonnent ;
- LE COMPROMIS : une des parties prend l'initiative en faisant des propositions pour sortir de la crise et l'autre partie accepte : on a ici une concession mutuelle. La crise est « passée » mais le conflit n'est pas résolu ;
- LA COLLABORATION : les deux parties trouvent ensemble une solution au conflit.

Chacune des attitudes a ses limites et il s'agit pour le CE de les prendre en compte dans la gestion des conflits. Selon le type de conflit et le caractère des acteurs, les attitudes pour gérer le conflit sont différentes.

## 4.3. Quels principes pour gérer les conflits ?

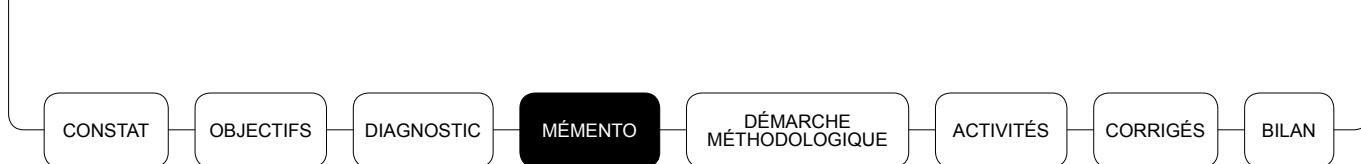
### ■ L'approche systémique

Cette approche s'appuie sur l'idée que la réalité est complexe. Dans un conflit, on ne comprend pas forcément la situation si l'on se focalise sur le comportement d'une seule personne dans un conflit interpersonnel, de quelques personnes ou d'un des groupes dans un conflit de groupes. Il est le plus souvent nécessaire de considérer les interactions de ces personnes entre elles et avec les autres personnes de leur entourage, même si elles sont, en apparence, éloignées du conflit. Il serait également superficiel de ne considérer que la cause immédiate du conflit, qui n'est parfois qu'un prétexte. Il faut comprendre la situation dans la durée.

### ■ L'approche factuelle

Cette deuxième approche repose sur l'idée que, pour gérer un conflit, il faut dépasser l'émotion et se comporter de manière rationnelle.

Il s'agit donc de ne pas se laisser envahir par les émotions exprimées par les personnes en présence ni par celles que l'on ressent soi-même, mais d'essayer de mettre à jour les éléments factuels qui sont à l'origine de ces émotions et qui permettent de comprendre le conflit. Cette approche permet souvent de dégager entre les parties des points d'accord qui servent de leviers pour résoudre le conflit.



## ■ La communication non-violente

Cette forme de communication a pour fondement une attitude bienveillante envers autrui et la capacité à faire naître cette même bienveillance.

Elle consiste à se mettre à la place de chacun des interlocuteurs en présence et à essayer de comprendre ses pensées, ses motivations et ses émotions, et ce, même si on n'est pas d'accord avec lui. Cette empathie permet à chacun des interlocuteurs de se sentir pris en considération.

## 5. L'ÉVALUATION DE LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

---

L'évaluation est un acte courant dans les établissements d'enseignement : on évalue les élèves, les professeurs, les autres personnels, le projet d'établissement (PE), etc. Le CE lui-même est évalué par les autorités éducatives, et, de manière informelle mais non moins importante, par tous les acteurs de la communauté. Pour autant, on attend aussi de lui une autoévaluation.

### 5.1. Définition

L'autoévaluation du CE est sa capacité à faire un retour réflexif sur ses actes et sur ses comportements professionnels et à les apprécier au regard de ce qui est attendu par l'institution et par la communauté.

Nous insistons ici sur l'autoévaluation de la posture, notamment de tous les éléments qui ont été abordés dans ce memento :

- la prise en compte de l'éthique et de la déontologie ;
- le *leadership* ;
- la mobilisation des acteurs ;
- la gestion des conflits.

### 5.2. Pourquoi une autoévaluation de la posture de chef d'établissement ?

D'enseignant à CE, on a déjà dit que la posture devait radicalement changer. Mais cette transformation ne se fait pas en un jour. L'autoévaluation est le moyen pour le CE de prendre régulièrement conscience de ses progrès et de pointer les domaines dans lesquels il doit encore s'améliorer.

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique, vous sont proposés des stratégies et des moyens par lesquels vous pourrez renforcer votre posture de CE dans les différentes tâches et les rôles qui sont les vôtres. En un mot, comment agir concrètement devant telle ou telle situation :

- Comment agir selon l'éthique et la déontologie ?
- Comment développer sa posture de leader ?
- Comment travailler en bonne intelligence avec la communauté éducative ?
- Comment prévenir et gérer des conflits ?
- Et enfin, comment évaluer votre posture de CE ?

### 1. COMMENT AGIR SELON L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE ?

#### 1.1. Agir selon l'éthique professionnelle

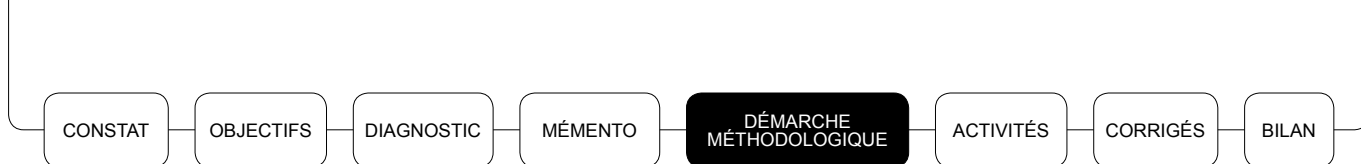
Prenons un exemple et essayons d'en dégager les points de vigilance pour agir de manière éthique :

*Un CE reçoit d'un de ses amis à l'étranger un important lot de matériel et une somme d'argent en appui à son établissement. Il remet sans hésiter l'intégralité du matériel et de la somme d'argent à l'intendant, en présence du président de l'APE et des délégués du personnel et des élèves, à qui il explique l'origine du don et les différents usages que l'on pourrait en faire pour le bien de l'école.*

Dans cette situation, quels sont les éléments qui permettent de dire que ce CE a agi conformément à l'éthique professionnelle ?

- Tout d'abord, ses actes : il remet l'intégralité du don, faisant preuve d'intégrité ;
- Ensuite, ses pensées sous-jacentes : s'il a invité le président de l'APE et des délégués, c'est qu'il a pensé, entre autres, à l'exemplarité de ses actes auprès de la communauté éducative ;
- Enfin, sa communication : le discours qu'il tient insiste sur le bien commun.

C'est en effet par ces trois éléments – actes, pensées et communication – que l'on peut manifester un comportement éthique. À toi d'y être très attentif !



## 1.2. Agir selon la déontologie

### ■ Appliquer les textes

Agir selon la déontologie, c'est agir dans l'application stricte des textes officiels.

#### Prenons un exemple :

*Un parent d'élève vient à la rentrée solliciter une place en classe de sixième auprès d'un CE. Il joint à la demande une enveloppe contenant une somme de cent mille (100 000) francs CFA. Le CE lui restitue son enveloppe et lui conseille de déposer sa demande régulièrement afin que la commission de recrutement en complément d'effectifs l'examine et lui accorde la place conformément aux critères de sélection.*

Le CE, en refusant l'enveloppe, a eu un comportement éthique et, en dirigeant le parent d'élève vers la commission de recrutement en complément d'effectifs, a agi conformément à la déontologie. Ici, éthique et déontologie se renforcent l'une l'autre.

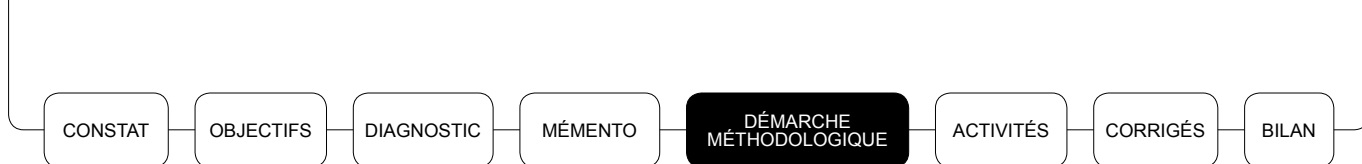
### ■ Comment disposer facilement des textes ?

De manière générale, sans connaissance des textes, le CE court le risque de commettre des fautes déontologiques graves dans l'exercice de ses fonctions. Voici comment faire pour éviter cet écueil :

- Le CE dispose de tous les textes utiles :
  - Il doit en principe avoir les textes rassemblés par son prédécesseur ; il peut aussi se faire aider de ses collègues ;
  - Il garde soigneusement tous les nouveaux textes qui lui parviennent ;
  - Et surtout, il peut trouver les textes utiles dans les DPEPS, ainsi que dans les DREPS.
- Il les classe ensuite de manière fonctionnelle, dans un dossier papier ou numérique :
  - Il met à part les textes généraux afin de les retrouver plus facilement, comme les lois (telle que la Loi d'Orientation de l'Éducation) et leurs décrets d'application ;
  - Il classe les autres documents de manière thématique, en référence aux différents aspects de la vie d'un établissement (vie pédagogique, vie scolaire, sécurité, etc.).
  - Il met régulièrement sa documentation à jour, afin d'y faire recours en cas de besoin. Il archive tous les textes revus et remplacés par de nouveaux textes.

### ■ Comment utiliser les textes à sa disposition ?

- Le CE identifie le problème posé.
- Il doit avoir, pour ainsi dire, le réflexe de chercher dans sa documentation le ou les texte(s) correspondant à la situation, surtout s'il n'est pas sûr de la réglementation.



- Il doit savoir les retrouver dans son classement :
  - Trouver rapidement la partie thématique correspondant au problème posé ;
  - Dans cette partie, parcourir les titres pour repérer les textes utiles ;
  - Dans les textes utiles, lire rapidement pour trouver le passage intéressant ;
  - Lire en détail le chapitre, l'article, le paragraphe intéressant en vue de la prise de décisions.

### 1.3. Agir selon l'éthique et la déontologie dans les cas de dilemme

Il arrive que certaines situations soient très délicates dans la mesure où elles mettent face à face l'éthique et la déontologie. Le CE doit alors faire une analyse personnelle de la situation, en son âme et conscience, identifier les valeurs et/ou réglementations qui s'opposent et déterminer ce qu'il juge primordial.

#### Par exemple :

*Un enseignant qui devait assurer ses cours de 7 heures à 11 heures est absent. À midi, il vous appelle et vous explique que son absence est due à un déplacement précipité dans son village au chevet de son père malade ; il y restera jusqu'au lendemain.*

Que faire dans ce cas d'absence non autorisée ? Agir selon la déontologie en ne se contentant pas de l'explication donnée au téléphone et en sanctionnant l'enseignant pour son absence ? Ou avoir un comportement éthique : analyser la situation et prendre ses responsabilités en accordant une autorisation verbale ?

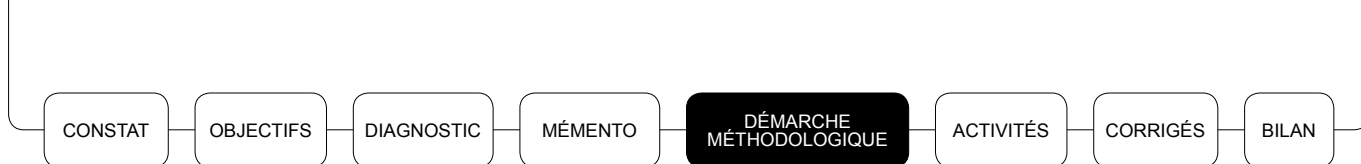
Il faut reconnaître que le choix n'est pas aisé pour le CE. Ici, la piété filiale s'oppose à l'obligation d'assiduité. Le CE peut estimer que l'amour d'un père est primordial, mais qu'une autorisation verbale ne suffit pas ; il demandera donc à l'enseignant de régulariser à son retour. Par ailleurs, il informera le directeur provincial des enseignements post-primaire et secondaire de la situation et de la manière dont il a choisi de la régler.

## 2. COMMENT AFFIRMER SA POSTURE DE LEADER ?

---

Pour développer ses compétences de *leadership*, le CE doit maîtriser des savoirs et des savoir-faire qui seront décrits dans le mémento et la démarche méthodologique de la deuxième séquence, auxquelles nous vous renvoyons. Mais sa posture sera également affirmée par des savoir-être que nous allons examiner ici.





## 2.1. Prendre le risque du changement

Déjà évoqué parce que c'est une des grandes difficultés de la prise de fonctions, le changement de fonctions demande au CE de se doter d'un nouveau cadre de références et de définir son nouveau champ d'action.

Pour cela, il doit :

- accepter que son statut d'enseignant est désormais secondaire par rapport à l'ensemble des nouvelles tâches qui sont les siennes ;
- avoir, en tant que CE, un nouveau regard, ouvert à une vision d'ensemble des situations.

## 2.2. Avoir confiance en soi

Pour oser le changement, il faut une certaine confiance en soi. Ce savoir-être n'est pas forcément inné, mais on peut le construire professionnellement. Pour cela, on peut :

- se placer dans une dynamique d'apprentissage tout au long de la vie : il n'y a pas d'âge pour apprendre ;
- prendre l'habitude de faire le point, d'évaluer ses progrès et de reconnaître ses erreurs pour se donner des objectifs à atteindre ;
- écouter sans émotion excessive les remarques de ses interlocuteurs à son égard ; ne pas s'en offusquer quand elles sont critiques, mais y voir un moyen de s'améliorer ; et les apprécier quand elles sont élogieuses.

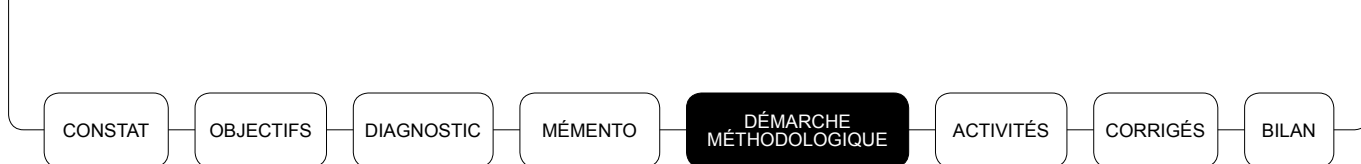
## 2.3. Gérer la distance sociale

Selon PELLETIER (2017), dans le processus de transformation identitaire et d'habilitation professionnelle des CE en situation d'insertion professionnelle, la gestion de la distance sociale et de la quête d'un équilibre de soi constituent des points de vigilance pour le nouveau dirigeant.

Il faut s'exercer à trouver le juste milieu afin de conserver une certaine neutralité : si la distance sociale est trop prononcée, le dirigeant est considéré comme hautain, suffisant. Et si elle est trop réduite, il est happé par un sous-groupe, ce qui limite sa capacité d'exercer son autorité, car les autres sous-groupes contestent sa légitimité et son impartialité.

## 2.4. Développer le sens du collectif

Avoir confiance en soi ne veut pas dire n'avoir confiance qu'en soi. Le véritable leader n'est pas celui qui se perçoit comme un acteur solitaire. Le CE n'intervient plus dans le domaine restreint de la classe, où il pouvait prendre les décisions seul. Désormais, il doit avoir un sens affirmé du travail en équipe et en partenariat. C'est pourquoi il donne à chacun l'opportunité de concourir au travail collectif : par exemple, il consulte largement



tous les acteurs, il convoque les réunions suffisamment à l'avance pour que ceux qui le souhaitent puissent se libérer.

Cela signifie aussi qu'il lui faut faire preuve de flexibilité : dans le cadre des réunions statutaires (conseil d'établissement) ou de rencontres non statutaires (par exemple, dans une équipe de pilotage de projet éducatif), le CE ne doit pas avoir peur d'écouter et d'accepter les opinions des autres quand elles vont dans le sens du bien commun.

## 2.5. Faire confiance

Le sens du collectif et de l'écoute devrait logiquement déboucher sur un plan d'actions concerté et une répartition des tâches. Le CE fait confiance aux autres acteurs et il le fait d'autant plus facilement qu'il est capable d'évaluer les compétences de chacun et de les employer dans des tâches nouvelles.

Ces cinq savoir-être : la prise de risques, la confiance en soi, la gestion de la distance sociale, le sens du collectif, la confiance dans les autres sont essentiels au *leadership* du CE. Ils lui seront une aide précieuse dans la mobilisation des acteurs.

## 3. COMMENT MOBILISER LES ACTEURS ?

---

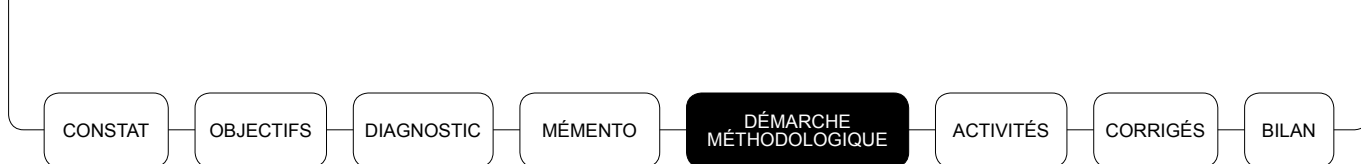
Quelle que soit l'autorité qu'exerce un CE, la réussite des élèves ne peut être une réalité sans l'action conjuguée de tous les acteurs de l'éducation. Pour parvenir à mobiliser la communauté, il faudra des méthodes et techniques de gestion participative, qui seront analysées dans la deuxième séquence ; le CE peut également utiliser quelques techniques de communication verbale ou non-verbale.

### 3.1. Un comportement maîtrisé

On sait que, dans un message, le verbal intervient pour 40% environ et le non-verbal pour 60%. Il convient donc de faire attention à l'image de soi que l'on donne à voir : aller au-devant des autres, avoir des gestes d'accueil et de politesse, garder les bras décroisés, avoir un regard attentif et ouvert sont, par exemple, autant d'attitudes qui inspirent confiance.

De même, la voix est un facteur important qu'il faut maîtriser : un débit trop rapide risque de rebuter, mais un débit trop lent peut montrer un manque de dynamisme. Une intonation sévère donne une impression de directivité, mais une intonation trop légère suscite une impression de désinvolture.

Ces remarques portant sur la communication non verbale comptent beaucoup dans les réunions formelles, mais elles concernent aussi la vie quotidienne, parce que l'impression laissée dans les rencontres informelles est durable.



### 3.2. Une langue choisie

Pour mobiliser, il vaut mieux être positif. C'est pourquoi le vocabulaire doit être choisi à bon escient.

Il n'est pas impossible d'employer des tournures ou des termes négatifs mais on les réservera de préférence à ce que l'on veut combattre : les mauvais résultats des élèves (« ils ont des notes catastrophiques »), l'indiscipline (« c'est intolérable »), le manque de sécurité aux abords de l'établissement (« les élèves ne peuvent pas stationner sans se faire racketter »), etc.

Quand il s'agit de faire des propositions, le vocabulaire sera positif (par exemple, *améliorer, garantir, élever, supérieur, progrès*) et les phrases affirmatives, y compris pour répondre à une objection : ainsi, au lieu de dire : « Non, cela ne marchera pas », dire, par exemple : « C'est une hypothèse. On peut essayer de voir s'il y en a d'autres ». Bref, la langue choisie évite le choc frontal avec son interlocuteur.

### 3.3. Une écoute attentive

Souvent l'attention aux choix linguistiques ne suffit pas, malgré tout, à désamorcer les oppositions et on peut peiner parfois à mobiliser. Un autre moyen consiste à écouter attentivement les propos de son interlocuteur, à dégager le mot-clé de son argumentation et à rebondir sur ce mot-clé en l'intégrant dans la propre argumentation.

ADOPTER LA POSTURE  
DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

#### Par exemple :

Dans une réunion du comité de gestion, une représentante de l'APE déclare que les élèves se plaignent beaucoup de la rupture fréquente des stocks et de la mauvaise qualité des repas de la cantine. Vous choisissez de rebondir sur un des termes et d'en tirer un avantage pour inciter à la gestion participative, puisque c'est ce que vous voulez promouvoir :

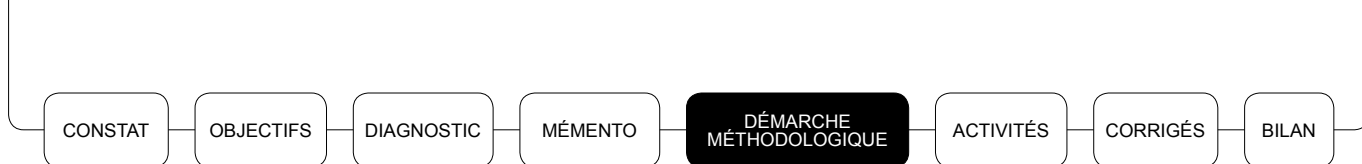
- Les élèves se plaignent, donc vous proposez une organisation de cantine endogène avec l'appui de l'APE ;
- La qualité des repas de la cantine serait mauvaise, donc vous proposez de faire participer des délégués d'élèves à la dégustation des repas.

### 3.4. Une anticipation rigoureuse

Tout cela est difficile à mettre en œuvre simultanément. Il est donc prudent d'anticiper là où c'est possible, c'est-à-dire sur le fond.

C'est pourquoi le CE qui vise à mobiliser se préparera minutieusement :

- Il cherchera des arguments pour appuyer son point de vue et des contre-arguments pour répondre à d'éventuelles objections.



- Pour les réunions formelles, il anticipera le déroulement et il gardera prêts à être utilisés des données chiffrées ou des exemples supplémentaires pour appuyer son argumentation en cas de besoin.
- Il hiérarchisera ses positions et connaîtra bien les points sur lesquels il ne peut rien lâcher et ceux qu'il peut abandonner si nécessaire. Il aura éventuellement prévu un plan de secours (un « plan B »), qui répond aux mêmes objectifs mais avec des moyens différents.

## 4. COMMENT GÉRER LES CONFLITS ?

---

Le CE doit être en mesure de gérer efficacement les conflits et, si possible, de les prévenir.

### 4.1. Une méthode efficace pour gérer les conflits

Nous avons vu dans le mémento trois approches de la question :

- L'approche systémique (considérer le conflit dans sa globalité);
- L'approche factuelle (s'appuyer sur des faits);
- L'approche par la communication non-violente (montrer de l'empathie).

Voici, à partir d'un exemple, une méthode de gestion des conflits qui, en combinant ces trois approches, permet d'éviter l'affrontement et d'aller vers une collaboration.

#### *Le censeur et la secrétaire*

*M. Tiendrebeogo, proviseur du lycée Y de Ouahigouya est convoqué à un séminaire de quatre (4) jours à Ouagadougou. En son absence, il confie légalement la direction de l'établissement à M. Héma, le censeur.*

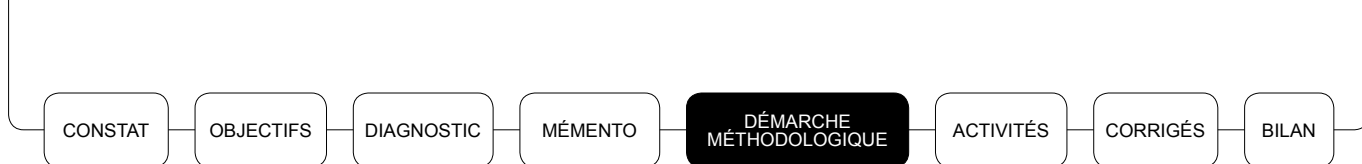
*Dès le deuxième jour de l'absence de M. Tiendrebeogo, un incident survient : M. Héma reproche à Mme Chantal, la secrétaire, d'avoir laissé passer deux fautes dans une lettre. La secrétaire est d'autant plus humiliée que tout le secrétariat a assisté à la remontrance et qu'en l'absence de M. Tiendrebeogo, elle doit faire face à des tâches supplémentaires ; elle est surchargée. Cependant, elle ne réagit pas.*

*Le lendemain, Mme Chantal, mère d'un bébé de six (6) mois, arrive en retard car ce dernier est malade et elle a dû attendre qu'une parente arrive à son domicile pour s'occuper de l'enfant. Elle n'a pas pu avertir le service.*

*Lorsqu'elle arrive au lycée, M. Héma ne lui adresse pas la parole mais lui met ostensiblement sa montre sous le nez. Cette fois, Mme Chantal, excédée, fond en larmes et traite M. Héma de « petit chef ». Celui-ci exige des excuses. Mme Chantal refuse et attend le retour du proviseur.*

Objectifs	Étapes	Analyse de l'exemple
<b>Comprendre la nature du problème</b>	1. Identifier les comportements de chacune des parties en présence.	M. Tiendrebeogo et Mme Chantal sont tous les deux en colère et personne ne veut céder.
	2. Définir le problème à l'origine du conflit : plus la définition du problème sera précise, plus grandes seront les chances de le résoudre.	Il pourrait s'agir d'un problème : <ul style="list-style-type: none"> <li>– de management ;</li> <li>– de relations interpersonnelles ;</li> <li>– de communication ;</li> <li>– de conflit latent.</li> </ul>
<b>Établir un consensus sur les faits</b>	3. Donner à chacun séparément la possibilité de raconter ce qui s'est passé et uniquement ce qui s'est passé.	Le proviseur doit écouter séparément M. Tiendrebeogo, Mme Chantal et les témoins pour connaître les faits
	4. À partir de ce qui a été dit, établir avec les deux parties un consensus sur les faits.	Le proviseur réunit les parties et s'assure avec eux des faits qui se sont réellement passés.
<b>Tenir compte du vécu émotionnel</b>	5. Donner à chacun séparément la latitude d'exprimer son ressenti.	La secrétaire exprime son ressenti : abus d'autorité, sentiment d'injustice, acharnement. Le censeur pense : manque de respect, incompétence de la secrétaire, arrogance.
	6. À partir de ce qui a été dit, faire reconnaître en présence des deux parties la réalité du ressenti de l'autre.	Le proviseur, en présence des deux parties, évoque les ressentis de l'un envers l'autre (voir analyse de l'étape 5).
<b>Trouver une solution au conflit</b>	7. Faire prendre conscience des conséquences possibles du conflit (sur la communauté, sur la réussite des élèves, etc.).	Le proviseur pourrait mettre l'accent sur les conséquences d'un tel conflit sur la cohésion de l'équipe de direction et, partant, sur celle de toute la communauté éducative qui travaille pour la réussite des élèves. De plus, cela pourrait être un mauvais exemple pour les élèves.
	8. Sans nier les émotions mais en les dépassant, et compte tenu des conséquences possibles, faire trouver ou, à défaut, proposer une issue au conflit.	Le proviseur pourra ramener les parties au calme et tenter de trouver un compromis en vue d'une bonne collaboration à l'avenir. Les deux pourraient par exemple reconnaître qu'il y a eu déficit de communication, accepter les excuses mutuelles et s'engager à l'avenir à ne pas se laisser emporter par leurs émotions.

Par ailleurs, le chef d'établissement peut ne pas intervenir lui-même mais demander à une autre personne de le faire. Cette médiation ne veut pas dire qu'il fuit ses responsabilités puisqu'en dernier ressort, s'il y a une décision à prendre, c'est lui qui la prendra. Mais cela permet de valoriser les autres acteurs avec lesquels le CE collabore, tout en restant en dernier recours si la gestion du conflit échoue.



Quoiqu'il en soit, c'est par l'écoute, la rigueur et la diplomatie que le CE peut résoudre les conflits. En aucun cas, il ne doit compter sur le temps pour apaiser les tensions. S'il n'y prend garde, le conflit peut, avec le temps, devenir explosif.

## 4.2. Des techniques pour prévenir les conflits

### ■ Désamorcer un conflit avant qu'il n'éclate

Un conflit ne survient pas de manière brusque dans la vie d'une communauté. Il y a toujours des signes avant-coureurs, que l'on peut détecter si l'on est très observateur. Généralement ce sont des changements de comportements subtils, ou encore des rumeurs d'abord légères, puis de plus en plus insistantes.

#### Par exemple :

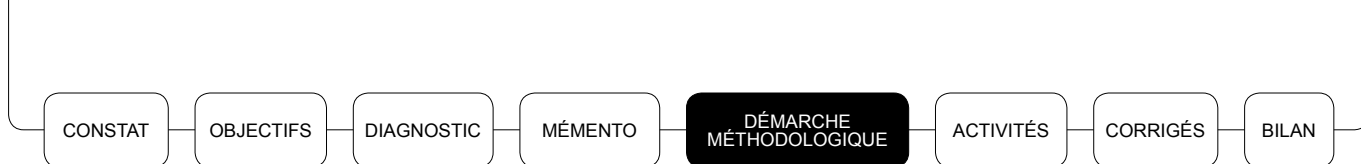
- Telle personne n'a plus le même comportement convivial ou à votre égard (elle ne s'attarde plus pour discuter comme auparavant) ou à l'égard d'un autre acteur (ils ne déjeunent plus ensemble);
- Une autre ne travaille plus de la même façon; par exemple, elle travaille seule, alors qu'avant, elle travaillait volontiers avec tel collègue;
- Des bruits circulent sur une brouille entre deux personnes;
- Une rumeur laisse entendre que tel professeur ne s'est pas bien comporté avec un élève ou un parent.

Lorsqu'on a détecté un signe avant-coureur, il ne faut pas laisser la situation s'envenimer; il vaut mieux s'informer, ou directement auprès des personnes concernées, ou indirectement auprès de personnes qui les connaissent, et, si les faits sont avérés, gérer la situation selon la même méthode que pour une crise ouverte (voir ci-dessus).

### ■ Établir une bonne ambiance

C'est encore le meilleur moyen d'éviter les conflits ou, du moins, d'en limiter le nombre. Le CE a un rôle important à jouer dans le bon climat qui règne dans son établissement. Il peut :

- apprendre à connaître l'histoire de l'établissement avant son arrivée, pour ne pas, par ignorance, réactiver des conflits anciens;
- avoir un comportement équitable pour éviter les jalousies ou les rancœurs;
- valoriser les réussites, particulièrement les réussites collectives;
- trouver le moyen de valoriser chaque acteur, surtout ceux qui n'ont pas l'habitude de se mettre en avant;
- favoriser la communication entre les acteurs en freinant ceux qui parlent trop et en poussant ceux qui ont du mal à s'exprimer en public;
- mettre en place des moments et des lieux conviviaux.



En conclusion, même si le conflit n'est pas nécessairement mauvais, cette divergence ne devrait pas persister et aboutir à un affrontement. À toi, en tant que représentant de l'institution, de gérer le conflit ou la situation pré-conflictuelle sans aucun parti pris, dans la justice, l'équité et la loyauté.

## 5. COMMENT S'AUTOÉVALUER ?

---

Dans tous les cas, mais surtout quand vous débutez, vous devez pouvoir vous autoévaluer, pour apprécier votre appropriation de la fonction ; pour cela, vous avez besoin non seulement de critères et d'indicateurs, mais aussi d'outils d'autoévaluation fiables.

### 5.1. Établir des critères et des indicateurs

#### ■ Les critères

Comme critères, on peut trouver tous les éléments qui font le métier de CE et qui sont développés dans les séquences suivantes. Retenons, en ce qui concerne la posture de CE, les points qui ont fait l'objet de cette séquence :

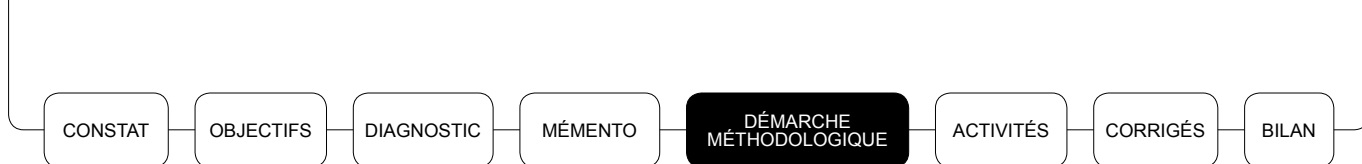
- Agir conformément à l'éthique ;
- Agir conformément à la déontologie ;
- Se comporter en leader ;
- Mobiliser la communauté ;
- Gérer les conflits ;
- S'autoévaluer.

#### ■ Les indicateurs

Pour chacun de ces critères, vous vous efforcerez de trouver quelques indicateurs, pas trop nombreux pour ne pas vous décourager, mais assez précis et concrets pour que vous ayez une image nette de ce que vous faites.

Par exemple, pour ce qui est du critère « Agir conformément à l'éthique », vous pourriez avoir comme indicateurs :

- appliquer loyalement les directives reçues ;
- donner plus à ceux qui en ont besoin ;
- avoir des marques de politesse à l'égard de chaque interlocuteur ;
- respecter les échéances imposées.



## 5.2. Les outils

### ■ La grille d’autoévaluation

Les critères et indicateurs peuvent vous servir utilement à construire une grille qui rassemblerait tous les éléments de votre autoévaluation. L’avantage est de pouvoir les visualiser très facilement. Voici un exemple :

Critères	Indicateurs	Très satisfaisant	Satisfaisant	Peu satisfaisant	Observations
Agir conformément à l'éthique	1. Appliquer loyalement les directives reçues				
	2. Donner plus à ceux qui en ont besoin				
	3. Employer des marques de politesse avec chaque interlocuteur				
	4. Respecter les échéances imposées				
Etc.					

Tableau inspiré de [http://pass-pro.univ-lille1.fr/digitalAssets/34/34590\\_15527\\_AutoEvaluationAptitude.pdf](http://pass-pro.univ-lille1.fr/digitalAssets/34/34590_15527_AutoEvaluationAptitude.pdf) (consulté le 21 décembre 2018).

### ■ D’autres outils

Pour faciliter la réflexion sur vos pratiques, vous pouvez utiliser d’autres outils qui ont l’avantage de conserver une trace de vos actions, de vos intentions ou de votre état d’esprit, ainsi que ceux des autres, et de pouvoir par conséquent faire un retour en arrière bien documenté :

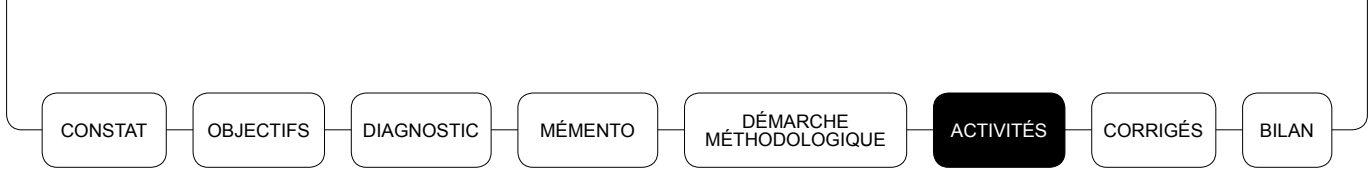
- Le cahier de bord, cahier (ou bloc-notes, registre, etc.) dans lequel vous avez noté des informations censées vous faciliter la tâche ;
- Le portfolio, sorte d’éphéméride dans lequel vous enregistrez au quotidien vos feedback, ainsi que ceux des enseignants, des élèves et des autres acteurs et partenaires de l’éducation.

### ■ La temporalité

La question de la temporalité est importante parce que, généralement, le temps est ce qui manque le plus au CE. Pourtant, il est important que vous consacriez régulièrement un moment à cette autoévaluation.

Nous vous suggérons d’en faire un moment rituel, chaque semaine, à un moment où vous avez des chances de ne pas être dérangé. Le plus pratique est généralement le vendredi après-midi.





# ACTIVITÉS



Vous trouverez dans cette rubrique sept (7) activités qui vous placent en situation professionnelle. Pour traiter ces études de cas, vous pouvez vous servir de ce que vous avez appris dans le mémento et dans la démarche méthodologique. Quand vous aurez terminé, consultez les corrigés à la fin de cette séquence.

## 1. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ÉTHIQUE ET À LA DÉONTOLOGIE

### ► Activité 1

Vous êtes membre de la coordination des CE de votre province. L'un de vos collègues, CE de la même localité que vous, se fait remarquer par son comportement. En effet, outre le fait que c'est un éthylique notoire, il se distingue par une tenue vestimentaire négligée. On dit qu'il entretient des relations coupables avec ses élèves. De plus, il n'hésite pas à solliciter des bons auprès de son intendant et même des prêts auprès de certains professeurs. Pire, il se permet de détourner les dons des partenaires, les bourses des élèves et les vivres de la cantine scolaire.

Vos collègues de la coordination vous demandent d'intervenir auprès de l'intéressé pour lui prodiguer des conseils afin qu'il adopte des comportements conformes à l'éthique et à la déontologie.

Comment allez-vous procéder ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

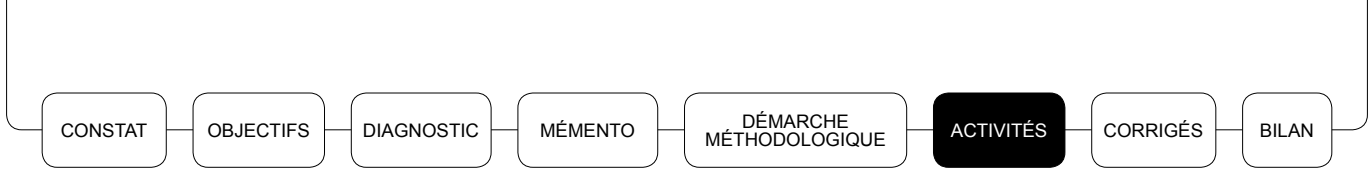
.....

.....

.....

.....

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



► **Activité 2**

Le 13 décembre est une journée de commémoration de l’assassinat du journaliste Norbert Zongo. Les syndicats des enseignants et les élèves vous demandent de fermer l’établissement car les cours seront suspendus.

Quelle sera votre attitude ? Justifiez-la.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ACTIVITÉ RELATIVE AU DÉVELOPPEMENT DU *LEADERSHIP*

---

► **Activité 3**

Vous êtes le troisième proviseur à être nommé à la tête de l’établissement en l’espace de deux ans, vos prédécesseurs ayant rendu le tablier en raison des difficultés à gérer cet établissement.

En effet, les enseignants, pour la plupart anciens à leur poste, se sont regroupés dans un syndicat, imposent leurs desiderata sur tous les plans et n’hésitent pas à bloquer le fonctionnement de l’établissement par leur influence sur les élèves peu disciplinés. L’APE de la localité est dirigée par un notable qui s’immisce dans la gestion administrative et pédagogique de l’établissement et utilise les fonds de l’association à ses propres fins.

Comment allez-vous vous y prendre pour restaurer enfin l’autorité de CE ?

.....

.....

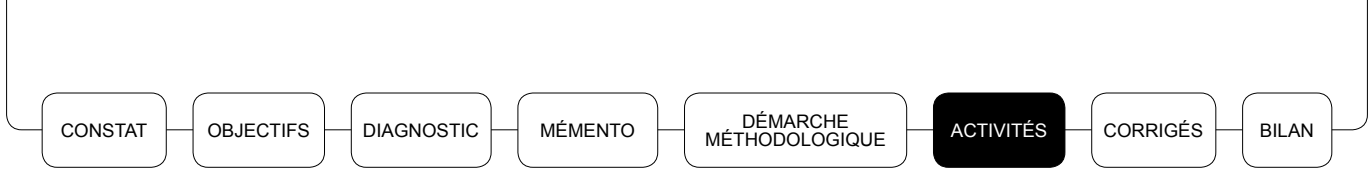
.....

.....

.....

.....

.....



### 3. ACTIVITÉ RELATIVE À LA MOBILISATION DES ACTEURS

---

► **Activité 4**

Vous êtes nouvellement nommé comme CE au collège Wendyam. Après votre prise de fonctions, vous remarquez que professeurs comme élèves arrivent chaque jour en retard. En consultant les rapports sur les résultats scolaires, vous vous apercevez que depuis quatre (4) ans, ils n'ont fait que baisser. Au BEPC, les résultats sont passés de 55 % il y a quatre (4) ans à 25 % l'année dernière. Seuls les parents d'élèves soucieux de la situation de leurs enfants attendent de vous un changement. Vous décidez de relever le défi en fixant comme objectif le relèvement du taux de succès au BEPC de 25 % à 45 % en deux ans.

Quelles actions allez-vous entreprendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

### 4. ACTIVITÉS RELATIVES À LA GESTION DES CONFLITS

---

► **Activité 5**

Un jour, au cours de la récréation, une discussion dégénère en bagarre entre un parent d'élève convoqué pour l'indiscipline de son enfant et le CPE. Mis au courant, vous arrivez sur les lieux.

Qu'allez-vous faire ?

.....

.....

.....

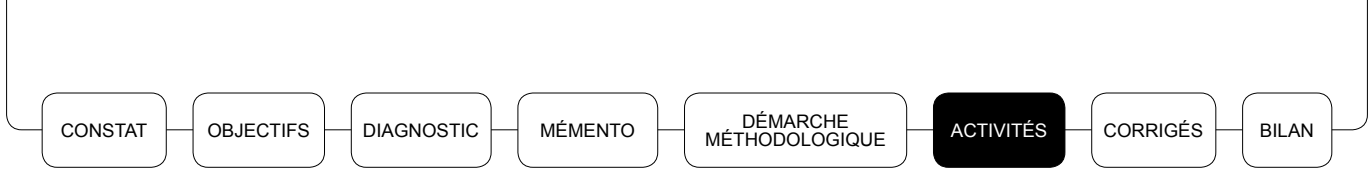
.....

.....

.....

.....

.....



► **Activité 6**

Madame Zoungrana et monsieur Tapsoba sont tous les deux professeurs dans la classe de 4<sup>e</sup> II, l'une en tant que professeur d'éducation physique et sportive (EPS), l'autre en tant que professeur de mathématiques. Le cours d'EPS est programmé de 7 heures à 8 heures, suivi du cours de mathématiques de 8 heures à 10 heures. Monsieur Tapsoba se plaint un jour auprès de madame Zoungrana que les élèves arrivent toujours en retard à son cours. La situation perdure et le ton monte entre les deux enseignants. Le professeur de mathématiques fait remarquer qu'à ce rythme, il risque de ne pas couvrir le programme.

Que faites-vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ACTIVITÉ RELATIVE À L'AUTOÉVALUATION DE VOTRE POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

---

► **Activité 7**

En début d'année scolaire, vous avez procédé à l'organisation d'un recrutement en complément d'effectifs pour lequel vous avez pu réaliser un test malgré les multiples pressions et tentatives de corruption.

C'est maintenant le moment d'analyser votre posture en tant que CE pendant cette action.

**a.** Quels critères allez-vous retenir ? .....

.....

.....

.....

.....

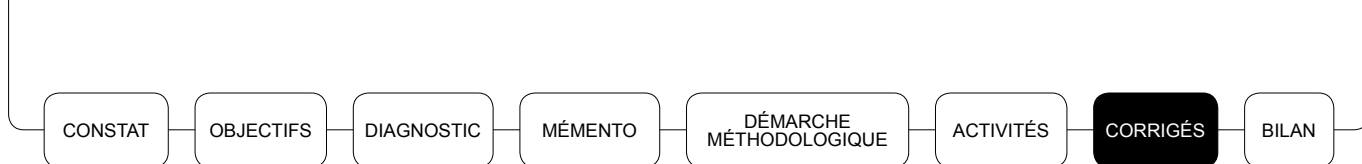
**b.** Quelle appréciation allez-vous porter sur votre action ? .....

.....

.....

.....

.....



# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

---

### ► Autotest 1

#### a. Définitions :

- L'éthique est une disposition individuelle à agir selon des valeurs.
- La déontologie est l'ensemble des devoirs qui régissent une profession.

#### b. L'éthique s'apparente à la morale tandis que la déontologie consiste à respecter les règles propres à l'exercice d'un métier.

#### c. Voici deux exemples de prise en compte de l'éthique :

- Un partenaire offre à votre établissement des tablettes pour les élèves ; l'éthique voudrait que vous les fassiez réceptionner par le comité de gestion et ensuite les mettre dans la salle d'informatique pour les élèves sans penser à en faire un usage personnel.
- Un CE reçoit d'une ONG un prix d'excellence constitué d'une médaille et d'une somme d'argent. Il décide d'acheter des vivres au profit de la cantine scolaire.

#### Et deux exemples de prise en compte de la déontologie :

- La sanction pour une même faute commise par deux collaborateurs ne doit être différente selon que l'on a des affinités avec l'un ou l'autre.
- Un CE donne l'exemple du respect des horaires de travail (ponctualité et assiduité) et encourage les agents à en faire autant.

### ► Autotest 2

L'institution attend de vous la réussite des élèves, la loyauté à l'égard de l'institution et la reddition de comptes.

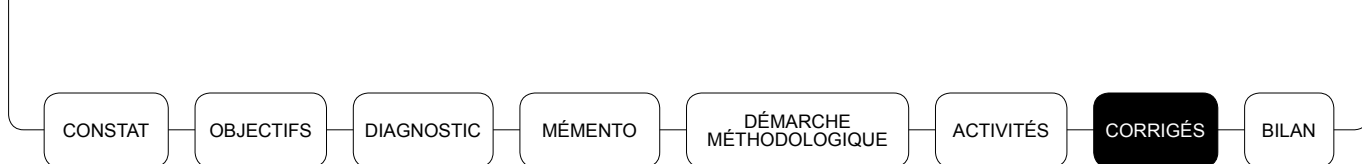
### ► Autotest 3

#### a. Le *leadership* se définit comme la capacité pour le responsable d'une équipe d'influencer les autres membres de façon à ce qu'ils puissent exécuter des tâches sans contrainte, avec toute la motivation voulue pour atteindre un objectif commun.

#### b. Voici les trois domaines dans lesquels le *leadership* du CE doit s'exprimer :

- la vie pédagogique ;
- la gestion matérielle et financière ;
- la vie scolaire.

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



► **Autotest 4**

- a. Mobiliser les acteurs, c'est responsabiliser, motiver et impliquer tous les acteurs (personnels enseignants, administratifs, de la vie scolaire, de soutien, élèves et partenaires) dans le projet éducatif.
- b. La mobilisation des acteurs permet la participation de tous et augmente les chances de réussite du projet éducatif.

► **Autotest 5**

- a. Exemple de mobilisation des acteurs :  
Un projet éducatif portant sur la gestion des absences et des retards (il mobilise le personnel administratif, de la vie scolaire, les enseignants, les élèves et les parents d'élèves).
- b. Ce projet éducatif permettra de résorber les taux élevés d'absences et de retards qui ont un impact négatif sur les enseignements et les apprentissages, les résultats scolaires et l'image de l'établissement.

► **Autotest 6**

Pour prévenir un conflit, il faut, par exemple :

- Faire attention aux signes annonciateurs ou précurseurs qui peuvent être des sautes d'humeur, un changement d'attitude, un absentéisme inhabituel, un mutisme inhabituel, les rumeurs, etc. ;
- Avoir une bonne stratégie de communication dans l'établissement à l'égard de tous les acteurs ;
- Instaurer des cadres de concertation permanents ;
- Être juste, équitable.

► **Autotest 7**

Pour gérer un conflit, il faut, par exemple :

- Avoir le sens de l'écoute, du discernement, de la discrétion et de la retenue ;
- Connaître les textes règlementaires pour ne pas prendre de mauvaises décisions ;
- Privilégier dans la mesure du possible le principe de la collaboration pour sauvegarder toujours l'intérêt des élèves.

► **Autotest 8**

Catégories d'acteurs	Toi en tant qu'enseignant (hier)	Toi en tant que chef d'établissement (aujourd'hui)
<b>Les élèves</b>	Vous vous intéressiez avant tout aux élèves de vos classes.	Vous vous intéressez à tous les élèves.
<b>Les enseignants</b>	C'étaient des collègues.	Ce sont des subordonnés / des administrés.
<b>Le personnel de la vie scolaire</b>	C'étaient des collègues de service	Ce sont des subordonnés / des administrés.
<b>L'intendant</b>	C'était un collègue de service.	C'est un subordonné qui gère les ressources de votre établissement.
<b>Le Conseiller Principal d'éducation (CPE)</b>	C'était un collègue de service.	C'est un subordonné qui est responsable de la vie scolaire dans votre établissement.
<b>Le censeur</b>	C'était un collègue de service.	C'est un subordonné qui est responsable pédagogique dans votre établissement.
<b>La DPEPS</b>	Vous n'aviez pas de relation directe.	Il y a un lien hiérarchique direct. Vous êtes son subordonné.
<b>Les parents d'élèves</b>	Vous vous intéressiez aux parents des élèves de vos classes.	Vous vous intéressez aux parents de tous les élèves.
<b>Les syndicats</b>	C'étaient des collègues.	Ce sont des partenaires sociaux.

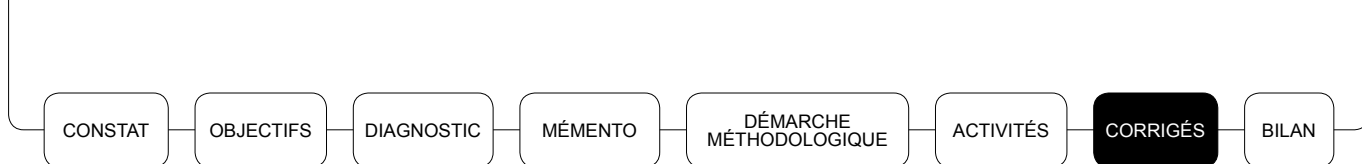
ADOPTER LA POSTURE  
DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT

## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► **Activité 1**

Voici la marche à suivre :

- Vérifier si les faits qui lui sont reprochés sont fondés (relations coupables, bons au niveau de l'intendant, emprunts au niveau des collègues et des élèves détournement des dons des partenaires, vivres de la cantine et bourses des élèves);
- Rencontrer l'intéressé pour un entretien afin de lui prodiguer des conseils :
  - D'un point de vue éthique, au vu des attentes de l'autorité vis-à-vis du CE, il n'est pas indiqué pour lui de s'adonner à de telles pratiques qui entachent la probité, l'intégrité et le respect de sa fonction ;
  - D'un point de vue déontologique, il s'expose à des sanctions administratives (loi 081-2015/CNT du 24 novembre 2015 portant statut général de la Fonction publique d'État : article 153 et suivants) et pénales.
- Rendre compte à la coordination des CE.



## ► Activité 2

Deux hypothèses se présentent :

- La situation ne dégénère pas : dans ce cas, vous vous abstenez de suivre le mot d’ordre et vous rendez compte à la hiérarchie :
- La situation dégénère : dans ce cas, vous prenez en urgence toutes les mesures conservatoires, notamment en fermant les classes, en invitant les élèves à rentrer chez eux et en cas de besoin faire appel aux forces de l’ordre, à charge d’en rendre compte à la hiérarchie (article 3 chapitre 2 arrêté 2018-315 MENA/SG du 25 septembre 2018).

## ► Activité 3

### ■ Oser le changement :

Prendre conscience que votre nomination à ce poste constitue une marque de confiance de l’autorité à votre endroit.

Aussi, vous devez être animé d’une ferme volonté de changement. Pour ce faire, vous devez recueillir et analyser toutes les informations concernant l’établissement et son environnement.

Par exemple, vous pouvez :

- consulter les archives laissées par vos prédécesseurs : registres de tenue des instances, registre des élèves et rapports de rentrée et de fin d’année ;
- vous informer auprès de la direction provinciale et de l’administration locale ;
- organiser des rencontres de prise de contact avec les personnels de l’établissement (enseignants, administratifs et de soutien, bureau du comité des élèves), les représentants des syndicats et le bureau APE ;
- vous procurer et exploiter les textes relatifs au fonctionnement de l’établissement, à la définition des emplois spécifiques, au régime juridique applicable aux agents et aux emplois de la Fonction publique d’État, etc.

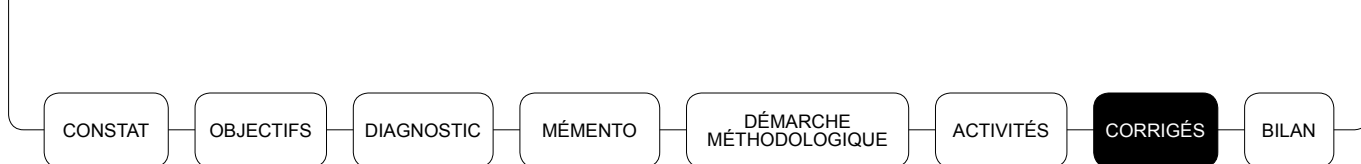
À partir de toutes ces informations, vous pouvez envisager la mise en place d’un projet éducatif en développant le sens du collectif, en ayant confiance en vous-même et dans les autres.

### ■ Concevoir un projet éducatif :

Vous tiendrez une réunion avec les membres de la communauté éducative. Au cours de cette réunion, la parole sera donnée aux participants pour exprimer leurs points de vue sur la vie de l’établissement. De cette rencontre, il sortira un point de vue commun et des actions concrètes à concevoir pour un projet éducatif. Vous responsabiliserez les différents acteurs pour la mise en œuvre des plans d’actions.

Ainsi, par cette démarche, vous rétablirez l’autorité de CE à travers la confiance en vous-même et dans les autres, et vous développerez le sens du collectif.





#### ► **Activité 4**

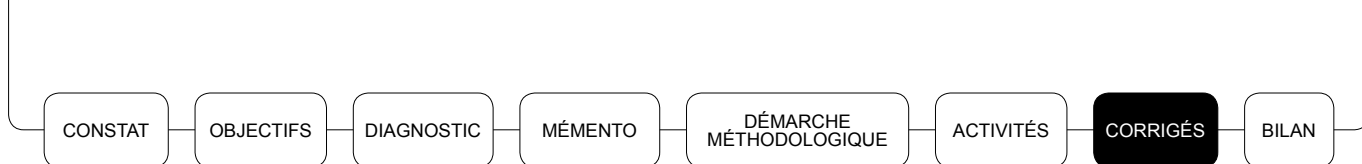
Pour remédier à cette situation, il faudra que le CE parvienne à mobiliser la communauté éducative et même des partenaires externes. Les actions suivantes peuvent être envisagées :

- Inviter les enseignants à une rencontre proposant, à l'ordre du jour, la question: comment contribuer à atteindre de meilleurs résultats scolaires pour l'année en cours ?
- Inviter les parents des élèves avec le même ordre du jour.
- Faire de même avec les délégués des élèves.
- Entrevoir la possibilité d'associer des partenaires extérieurs dont l'appui vous sera nécessaire dans la recherche de solutions.
- Fixer une rencontre de tous les acteurs concernés pour une mise en commun des différentes propositions pour retenir celles consensuelles.
- Créer un cadre qui rassemble ces différentes sensibilités pour une mise en application des décisions consensuelles prises au cours des différentes rencontres.
- Suivre, avec la collaboration de tous les acteurs impliqués, l'application des décisions.
- Évaluer les progrès des élèves.

#### ► **Activité 5**

Voici la procédure pour gérer ce conflit :

- 1<sup>re</sup> ÉTAPE : ramener le calme entre les deux parties ;
- 2<sup>e</sup> ÉTAPE : écouter les parties en conflit pour connaître les faits qui sont à l'origine de la situation : inviter le parent d'élève pour l'écouter sur ce qui s'est passé et faire de même avec le CPE.
- 3<sup>e</sup> ÉTAPE : croiser les deux versions des faits pour dégager ceux qui sont concordants ;
- 4<sup>e</sup> ÉTAPE : réunir les deux parties sans chercher à montrer qui a raison et qui a tort, mais privilégier la prise de conscience des conséquences qu'une telle situation peut avoir sur l'éducation des élèves et sur la cohésion des acteurs de l'éducation qui ne visent que le succès des élèves. Au regard de tout cela, inviter le parent d'élève et le CPE à percevoir l'intérêt de la collaboration qui doit exister entre eux et la nécessité que chacun surmonte ses émotions en acceptant sa part de responsabilité dans la situation ;
- 5<sup>e</sup> ÉTAPE : favoriser la réconciliation des deux parties et l'engagement de chacun à privilégier la solution non violente.



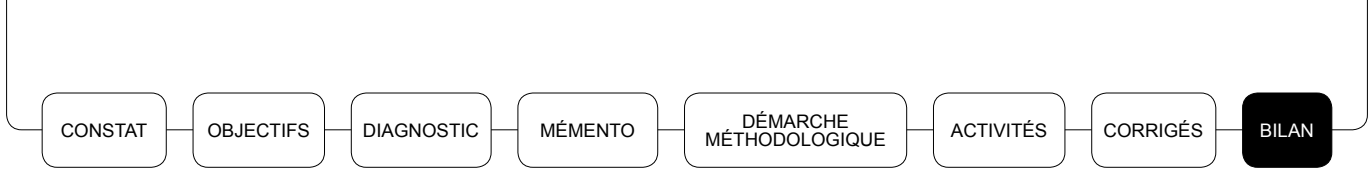
### ► Activité 6

La procédure de gestion du conflit serait la suivante :

- Choisir un moment où les uns et les autres sont réceptifs à des observations et perméables à des conseils ;
- Inviter les deux enseignants dans votre bureau pour les écouter ;
- Se faire assister par le censeur, qui est la personne chargée par la délégation d'élaborer les emplois du temps et de suivre les questions pédagogiques ;
- Après la phase d'écoute, donner la parole à chacun pour qu'il fasse des propositions de solutions à la crise ;
- Retenir la solution la plus consensuelle ;
- Réconcilier les deux enseignants.

### ► Activité 7

- a. Les critères pourraient être le respect de l'éthique, l'application de la déontologie, la *leadership*, la mobilisation des acteurs et la gestion des conflits.
- b. L'autoévaluation n'est pas une pratique facile à mettre en œuvre. Cependant, voici quelques éléments de réponses :
  - Du point de vue de l'éthique et la déontologie, vous avez su prendre vos responsabilités et résister à la pression des enseignants, des parents d'élèves, de certains partenaires extérieurs et aux tentatives de corruption en organisant le test dans les normes (cf. arrêté n° 2018-334/MENA/SG du 4 octobre 2018, portant réglementation du recrutement des élèves en complément d'effectifs dans les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire).
  - En ce qui concerne la mobilisation des acteurs, l'ensemble des personnels enseignants, administratifs, des parents d'élèves a été sollicité pour l'organisation et la réussite du test.
  - Du point de vue du *leadership*, vous avez assumé vos responsabilités aux plans pédagogique, administratif et financier.
  - Enfin, vous avez sans doute géré des conflits, souvent inévitables au regard des enjeux liés au recrutement d'élèves pour complément d'effectifs.



# BILAN



L'objectif de cette partie est de vous permettre de faire le point sur vos acquis après cette séquence et les difficultés rencontrées.

- ▶ 1. Après avoir exploité cette séquence avez-vous acquis de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir être ? Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 2. Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, citez-les et dites pourquoi.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 3. Après l'exploitation de la séquence, votre posture de CE s'est-elle améliorée ? Cite au moins deux domaines dans lesquels cette séquence vous a permis d'améliorer votre posture.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

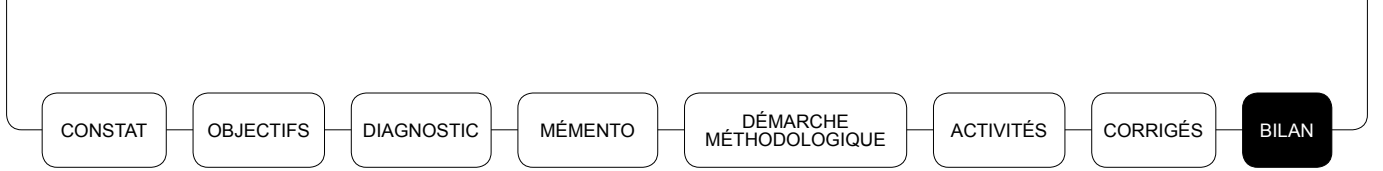
.....

.....

.....

.....

ADOPTER LA POSTURE DE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



- ▶ 4. Décrivez une ou deux situation(s) face à laquelle ou auxquelles vous avez fait appel à l'éthique et/ou à la déontologie, ce qui vous a permis de développer votre posture de CE.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 5. Faites des propositions de thèmes, si besoin est, qui pourraient vous aider, dans le cas d'une formation présentielle, à renforcer votre posture de CE.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

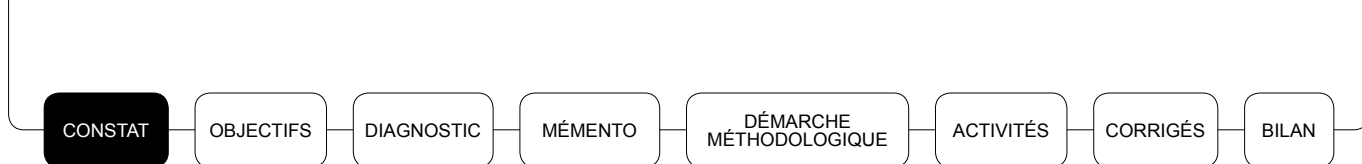
.....



Séquence 2

---

**GÉRER  
L'ÉTABLISSEMENT  
DE MANIÈRE  
PARTICIPATIVE**



## CONSTAT

« Les missions de l'établissement scolaire résident principalement dans l'exécution des programmes d'enseignement, l'évaluation des apprentissages et l'atteinte des résultats scolaires satisfaisants. La réalisation de ces missions est liée à l'organisation pédagogique et au fonctionnement de l'école » (CONFEMEN, 2007, p. 57). Pour la réalisation de ces missions, le MENA attend, entre autres, du CE « de veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet d'établissement ou du plan d'action »<sup>6</sup>. En d'autres termes, il doit mettre en place une gestion participative à travers le management par projet. Cette pratique managériale participative implique une meilleure adhésion de l'ensemble des acteurs aux différentes activités d'éducation en vue de la réussite scolaire.

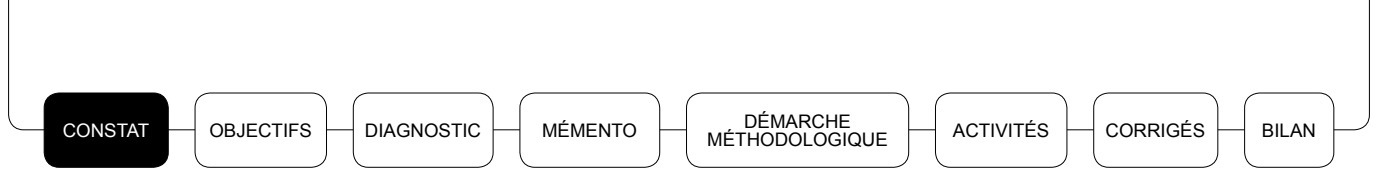
Or, la pratique la plus répandue en matière de gestion des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire consiste à en assurer uniquement le fonctionnement quotidien, les rares ressources disponibles étant exploitées au mieux pour atteindre des résultats. Mais, même dans ce cadre, on constate la difficulté d'une grande majorité des CE à :

- appliquer les textes relatifs à la gestion pédagogique, administrative et financière ;
- rédiger les différents écrits administratifs.

Les CE trouveraient des avantages à adopter des modalités de gestion susceptibles de fédérer les actions des différents acteurs et partenaires dans le cadre d'un projet éducatif. Mais la mise en place de cette gestion participative représente une difficulté majeure, comme l'attestent le rapport général de la VII<sup>e</sup> Conférence des proviseurs et des directeurs de lycées et collèges (CPDLC), 2004, certains travaux de recherches (OUÉDRAOGO, 2015), les rapports de l'Inspection générale des services et des établissements d'enseignement (IGSEE) de 2000-2002. On constate en effet que/qu' :

- les acteurs œuvrent exclusivement chacun dans son domaine et sans véritable cohérence ni synergie d'actions ;
- l'information ne circule pas facilement et la communication est biaisée, ce qui crée des dysfonctionnements. Par exemple, ne pas tenir des instances telles que le COGES conduit certains acteurs (enseignants et élèves), ne connaissant pas la réalité des ressources disponibles de l'établissement, à avoir des exigences qui, non satisfaites, pourraient aboutir à des arrêts de cours ou des mouvements d'humeur ;

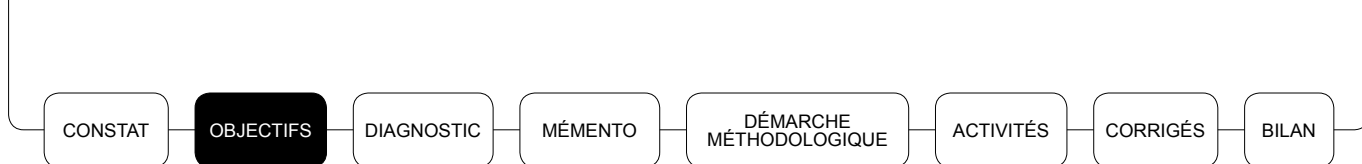
<sup>6</sup> Articles 3 et 4 arrêté n° 2018-318 MENA/SG du 26 septembre 2018, portant attribution des responsables dans les établissements post-primaire et secondaire.



- les instances réglementaires de l'établissement prévues à l'arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant fonctionnement des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire ne se tiennent pas ;
- les objectifs pédagogiques et éducatifs de l'établissement sont méconnus ;
- il y a « une inexploitation des tableaux de bord présentant les indicateurs et les performances de l'établissement si ceux-ci sont élaborés » (OUÉDRAOGO, 2015) ;
- les CE peinent à mobiliser les acteurs.

Ces constats peuvent s'expliquer par l'inexistence d'un projet d'établissement ; et l'inverse est aussi vrai. Mais ils sont essentiellement liés au fait que les CE sont nommés à partir des classes, sans aucune formation initiale en la matière. La présente séquence se propose de donner au CE nouvellement nommé des savoirs et des savoir-faire pour lui permettre d'organiser, de gérer et de piloter au mieux son établissement dans l'intérêt et l'épanouissement des élèves.





## OBJECTIFS

---

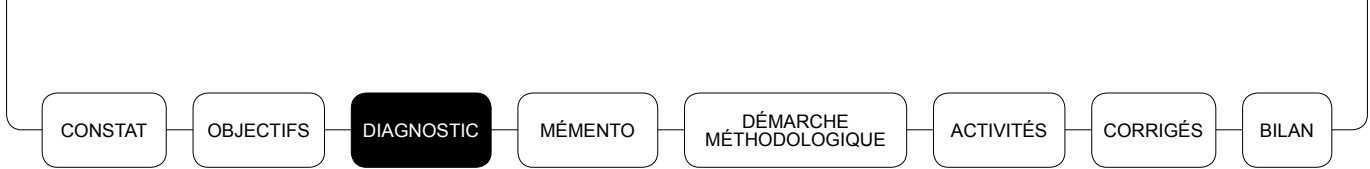
### Objectif général

L'exploitation de cette séquence vous permettra de mettre en œuvre une gouvernance participative de l'établissement au service de la réussite et l'épanouissement des élèves.

### Objectifs spécifiques

Après avoir exploité cette séquence, vous serez capable de/d' :

- expliquer les grands principes de management participatif ;
- assurer le fonctionnement normal des instances règlementaires de l'établissement ;
- concevoir un PE avec l'ensemble des acteurs ;
- conduire un PE avec l'ensemble des acteurs ;
- rédiger différents types d'écrits administratifs pour une meilleure communication.



# DIAGNOSTIC



Cette rubrique comporte huit (8) autotests qui vous permettront d'évaluer vos acquis sur les grands principes de management participatif, le fonctionnement des instances réglementaires de l'établissement, l'élaboration et conduite de projet d'établissement et la rédaction administrative.

## 1. AUTOTESTS RELATIFS AU MANAGEMENT PARTICIPATIF

---

► **Autotest 1**

Qu'est-ce que la gestion participative ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 2**

Vous allez vous rendre dans le chef-lieu de région à une formation de chefs d'établissement nouvellement nommés.

Que devez-vous faire avant de partir pour que l'établissement continue de fonctionner normalement en votre absence ?

.....

.....

.....

.....

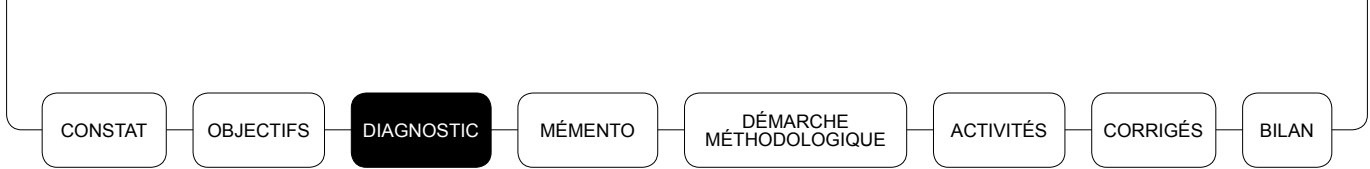
.....

.....

.....

.....

.....



## 2. AUTOTEST RELATIF AU FONCTIONNEMENT DES INSTANCES RÉGLEMENTAIRES

---

### ► Autotest 3

Quelles sont les instances réglementaires d'un établissement public d'enseignement post-primaire et secondaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. AUTOTESTS RELATIFS À LA CONCEPTION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

---

### ► Autotest 4

Quels outils de pilotage pouvez-vous utiliser dans votre établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 5

Quelles sont les étapes d'élaboration d'un projet d'établissement ?

.....

.....

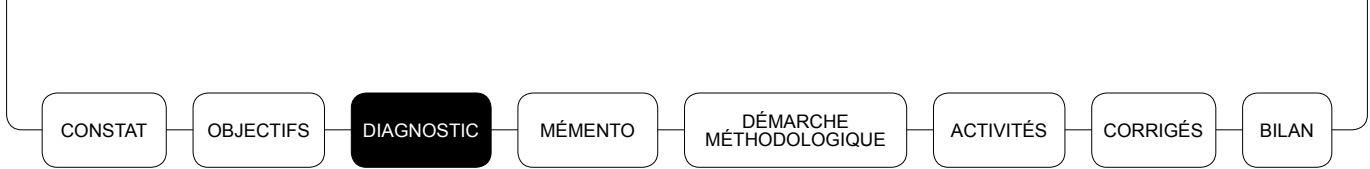
.....

.....

.....

.....

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT  
DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



## 4. AUTOTEST RELATIF À LA CONDUITE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

---

### ► Autotest 6

Quelles sont les capacités requises d'un chef d'établissement pour conduire un projet d'établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. AUTOTESTS RELATIFS À LA RÉDACTION DES ÉCRITS ADMINISTRATIFS

---

### ► Autotest 7

a. Quels différents types de lettres administratives connaissez-vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Qu'est-ce qui les différencie ?

.....

.....

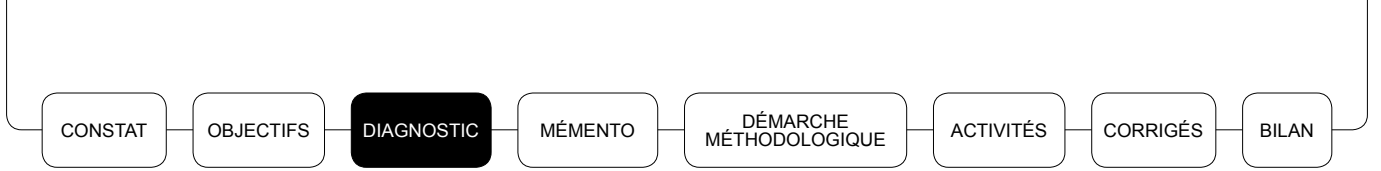
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 8**

Quels sont les autres types d’écrits administratifs usités dans un établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**FAITES VOTRE BILAN !**

---

Vous avez fini de traiter les autotests. Référez-vous maintenant aux corrigés proposés à la fin de cette séquence, et, pour chaque sous-partie du diagnostic, appréciez votre niveau de réussite selon l’échelle suivante :

- C’est insuffisant, si vous avez répondu correctement à moins de la moitié des autotests.  
Une exploitation minutieuse de la séquence doit vous aider à améliorer vos connaissances et vos capacités dans le domaine où vos résultats sont faibles. Bon courage !
- C’est moyen, si vous avez juste répondu correctement à la moitié des autotests.  
Vous avez des acquis, c’est vrai. Cependant, vous pouvez encore progresser ; exploitez judicieusement les compléments d’informations fournis par la séquence, avec l’appui de votre tuteur.
- C’est bien, si vous avez répondu correctement à plus de la moitié des autotests.  
Mais vous avez encore quelques efforts à faire pour compléter vos acquis en lisant attentivement les contenus de la rubrique « Mémento » et de ceux de la rubrique « Démarche méthodologique ».
- C’est très bien, si vous avez répondu correctement à tous les autotests.  
Vous avez déjà de très bonnes notions ou capacités sur le thème traité. Vous pourrez quand même les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.

GÉRER L’ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE

# MÉMENTO

La notion de collaboration est très présente dans la fonction du CE. Elle permet de rompre avec la solitude dans la gestion de l'établissement et avec l'isolement dans le travail et de promouvoir ainsi une meilleure éducation des enfants. Dans cette partie, vous trouverez des éléments qui vous permettront de consolider vos connaissances concernant les grands principes du management participatif, le fonctionnement des instances règlementaires de l'établissement, l'élaboration et la conduite de PE et la rédaction administrative.

## 1. CONNAITRE LES GRANDS PRINCIPES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

### 1.1. Définition

Le management participatif, encore appelé collaboratif ou partagé, est un type de management qui tend à optimiser la collaboration du personnel ; il implique davantage les collaborateurs dans le fonctionnement de la structure et dans la prise de décision

### 1.2. Principes du management participatif

Selon Hélène SALAÜN, le management participatif repose sur différents principes, parmi lesquels nous retiendrons :

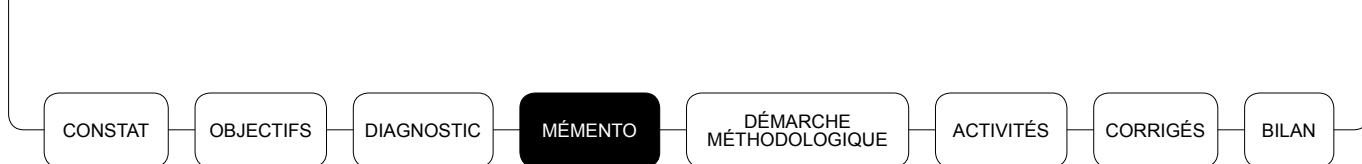
- mobiliser le personnel, c'est-à-dire les inciter à prendre « des décisions-objectifs » ;
- adopter une politique active de développement, en créant des conditions de travail favorables et privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage ;
- déléguer le pouvoir en permettant à chaque niveau la possibilité de prise de décision (principe de subsidiarité).

Nous renvoyons à la première séquence pour la posture à adopter dans le management participatif. Dans cette séquence, nous traiterons les questions d'un point de vue technique.

### 1.3. Intérêt de la gestion participative

Avec le management participatif, les collaborateurs sont plus impliqués dans le travail :

- Leur moral est souvent plus élevé ;
- Ils sont plus engagés vis-à-vis des objectifs à atteindre ;



- Il y a plus de créativité pour la recherche d'améliorations ou de solutions à des problèmes identifiés ;
- Il y a plus de coopération dans le transfert et le partage d'informations.

Toutes choses qui amélioreront les résultats scolaires.

## 2. CONNAITRE LE FONCTIONNEMENT NORMAL DES INSTANCES DE L'ÉTABLISSEMENT

---

### 2.1. Définitions

Une instance est une structure, une organisation qui dispose d'un pouvoir d'autorité.

Une instance statutaire est une organisation dont la composition et le fonctionnement sont définis dans les textes qui la créent.

Dans un établissement, le CE a obligation de faire fonctionner un certain nombre d'instances statutaires. Concrètement, il doit, pour cela, organiser des réunions, dont la composition et la périodicité sont déterminées, et prévoir un ordre du jour précis.

### 2.2. Les différentes instances de l'établissement

Pour connaître ces instances, il convient de se référer à l'arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire.

#### Le COGES

---

COMPOSITION :	<b>Au post-primaire général :</b>
	PRÉSIDENT : le CE
	VICE-PRÉSIDENT : le CPE
	RAPPORTEUR : l'économiste, un délégué du personnel
	MEMBRES :
	– Un (1) délégué du personnel
	– Deux (2) représentants des organisations syndicales existant dans l'établissement
	– Le président de l'APE
	– Le trésorier de l'APE
	– Deux (2) représentants des élèves
	– Un (1) représentant de l'administration communale

---

**Composition :****Au secondaire général :**

PRÉSIDENT : le CE

VICE-PRÉSIDENT : le censeur

RAPPORTEURS : CPE, l'intendant

MEMBRES :

- Deux (2) délégués du personnel
- Deux (2) représentants des organisations syndicales existant dans l'établissement
- Le président de l'APE
- Le trésorier de l'APE
- Deux (2) représentants des élèves
- Un (1) représentant de l'administration communale ou provinciale

**Attributions /  
Fonctionnement :**

Selon l'article 4, le COGES est l'instance de délibération sur la gestion de l'établissement public d'enseignement secondaire général. Il a la responsabilité de l'administration de l'établissement. Il est saisi de toutes les questions pouvant influencer le fonctionnement général de l'établissement.

Selon l'article 7, le COGES se réunit deux (2) fois par an, en septembre pour l'adoption du budget et en février pour une évaluation à mi-parcours et un réaménagement du budget. Le COGES peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président, soit à son initiative, soit à la demande des deux tiers de ses membres, chaque fois que l'intérêt de l'établissement l'exige.

**LE CONSEIL DE DIRECTION****Composition :****Au post-primaire général :**

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEUR : CPE

MEMBRE : l'économe

**Au secondaire général :**

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEUR : le censeur

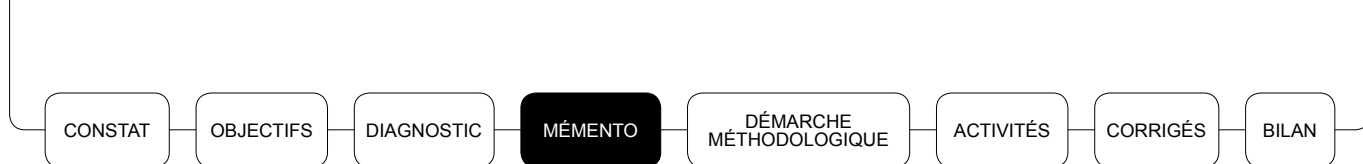
MEMBRES : Le CPE, l'intendant

**Attributions /  
Fonctionnement :**

Le conseil de direction traite de toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement.

Il se réunit au moins deux (2) fois par mois sur convocation du CE.





## LE CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

<b>Composition :</b>	<b>Dans les CEG :</b> PRÉSIDENT : le CE RAPPORTEURS : le CPE, l'économiste MEMBRES : tout le personnel de l'établissement
	<b>Dans les lycées d'enseignement général :</b> PRÉSIDENT : CE RAPPORTEURS : le CPE, l'intendant MEMBRES : tout le personnel de l'établissement
<b>Attributions / Fonctionnement :</b>	Le conseil d'établissement tient deux sessions ordinaires, une (1) en début d'année pour faire le point de la rentrée et une (1) en fin d'année pour faire le bilan de l'année scolaire écoulée. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président en cas de nécessité.

## LE CONSEIL DES PROFESSEURS

<b>Composition :</b>	<b>Dans les CEG :</b> PRÉSIDENT : le CE RAPPORTEURS : le CPE, l'économiste MEMBRES : l'ensemble des professeurs de l'établissement
	<b>Dans les lycées d'enseignement général :</b> PRÉSIDENT : le CE VICE-PRÉSIDENT : le censeur RAPPORTEURS : le CPE, l'intendant MEMBRES : l'ensemble des professeurs de l'établissement
<b>Attributions / Fonctionnement :</b>	Le conseil des professeurs examine les problèmes pédagogiques et de discipline. Il se réunit en début d'année et à la fin de chaque trimestre avant la tenue des conseils de classe. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président.

## LE CONSEIL DE DISCIPLINE

<b>Composition :</b>	<b>Dans les CEG :</b> PRÉSIDENT : le CE RAPPORTEUR : le CPE MEMBRES :
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le conseiller/l'attaché/l'assistant d'éducation du niveau de classe de l'élève incriminé</li> <li>– L'économiste</li> <li>– Deux (2) membres titulaires et deux (2) membres suppléants élus parmi le personnel enseignant</li> <li>– Le professeur principal de la classe de l'élève incriminé</li> <li>– Le représentant de l'APE</li> <li>– Le délégué du comité des élèves de l'établissement ou son représentant</li> <li>– Le délégué de la classe de l'élève incriminé ou son représentant</li> </ul>

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE

**Composition :****Dans les lycées d'enseignement général :**

PRÉSIDENT : le CE

VICE-PRÉSIDENT : le censeur

RAPPORTEUR : le CPE

MEMBRES :

- Le conseiller/l'attaché/l'assistant d'éducation du niveau de la classe de l'élève incriminé
- L'économiste
- Quatre (4) membres titulaires et quatre (4) membres suppléants élus parmi le personnel enseignant
- Le professeur principal de la classe de l'élève incriminé
- Le représentant de l'APE
- Le délégué du comité des élèves de l'établissement ou son représentant
- Le délégué de la classe de l'élève incriminé ou son représentant

**Attributions /  
Fonctionnement :**

Le conseil de discipline est compétent pour statuer sur tout manquement grave tel que prévu au règlement intérieur en vigueur.

## LES CONSEILS D'ENSEIGNEMENT

**Composition :****Dans les CEG :**

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEUR : le CPE

MEMBRES : les professeurs des disciplines concernées

**Dans les lycées d'enseignement général :**

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEURS :

- le censeur,
- le CPE.

MEMBRES : les professeurs des disciplines concernées.

**Attributions /  
Fonctionnement :**

Les conseils d'enseignement ont pour attributions :

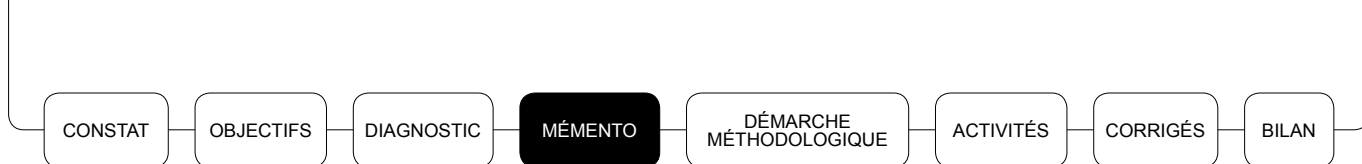
- de choisir les manuels et les matériels d'enseignement ;
- de trouver les moyens d'assurer une coordination des enseignements dans les classes parallèles et les classes successives ;
- d'organiser le travail par discipline ;
- d'établir la progression des enseignements ;
- de faire la situation de la progression des enseignements ;
- de fixer les modalités d'évaluation ;
- d'identifier les moyens d'assurer l'interdisciplinarité dans l'enseignement au sein de l'établissement.

Le nombre des conseils dépend des disciplines enseignées dans l'établissement.

Toutefois, les regroupements de disciplines restent à l'appréciation des CE.

Les conseils d'enseignement se réunissent en session ordinaire en début de chaque trimestre/semestre. Toutefois, ils peuvent se réunir en session extraordinaire sur convocation du CE.

Chaque conseil tient un registre de ses délibérations.



## LE CONSEIL DE CLASSE

### Composition :

#### Dans les CEG :

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEUR : le CPE

MEMBRES :

- L'attaché/assistant d'éducation de la classe
- L'ensemble des enseignants de la classe
- Le délégué du comité des élèves
- Le délégué des élèves de la classe et son adjoint

#### Dans les lycées d'enseignement général :

PRÉSIDENT : le CE

RAPPORTEURS :

- Le censeur
- Le conseiller principal d'éducation

MEMBRES :

- L'attaché/assistant d'éducation de la classe
- L'ensemble des enseignants de la classe
- Le délégué du comité des élèves
- Le délégué des élèves de la classe et son adjoint

### Attributions /

### Fonctionnement :

Le conseil de classe a pour attributions d'examiner les résultats scolaires et d'arrêter les décisions et propositions à caractère individuel relatives à la scolarité des élèves.

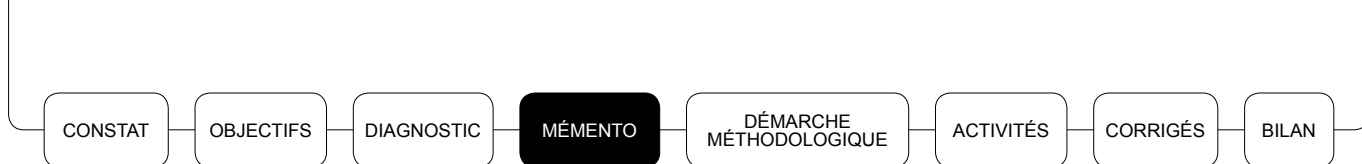
Il se réunit en session ordinaire à la fin de chaque trimestre ou semestre selon le régime de l'établissement. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation de son président en cas de besoin.

Il tient un registre de ses délibérations.

Le conseil de fin d'année propose au directeur provincial en charge des enseignements post-primaire et secondaire, pour chaque élève, soit :

- l'admission en classe supérieure ;
- le redoublement ;
- l'exclusion ;
- l'orientation ou la réorientation ;
- la demande d'année blanche.

En aucun cas le conseil de classe ne peut exclure un élève remplissant les conditions de passage ou de redoublement s'il n'a été traduit devant le conseil de discipline.



## LA COMMISSION DE RECRUTEMENT EN COMPLÉMENT D'EFFECTIFS

### Composition :

#### Dans les CEG :

PRÉSIDENT : le CE

VICE-PRÉSIDENT : le CPE

RAPPORTEURS : l'économiste, un délégué du personnel

MEMBRES :

- Le président de l'APE
- Le secrétaire général de l'APE
- Un (1) délégué du personnel
- Deux (2) représentants des organisations syndicales existant dans l'établissement

#### Dans les lycées d'enseignement général :

PRÉSIDENT : le CE

VICE-PRÉSIDENT : le censeur

RAPPORTEURS : le CPE, un délégué du personnel

MEMBRES :

- Le président de l'APE
- L'intendant
- Le secrétaire général de l'APE
- Un (1) délégué du personnel
- Deux (2) représentants des organisations syndicales existant dans l'établissement

### Attributions /

La commission est chargée du recrutement des élèves en complément d'effectifs.

### Fonctionnement :

Elle se réunit pendant la rentrée administrative.

Toutefois, les recrutements en début de cycle ne peuvent en aucun cas se faire avant la publication des résultats des travaux de la session de répartition des admis aux concours scolaires nationaux.

## 2.3. Les différents types de réunion

Le fonctionnement de ces instances repose sur des réunions ; c'est pourquoi il est utile de connaître les différentes formes de réunions.

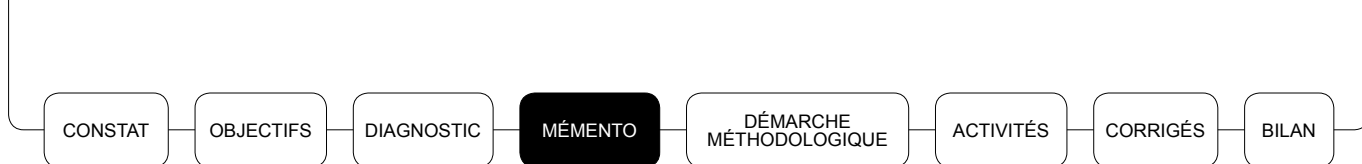
### ■ La réunion d'information

Il s'agit d'une réunion au cours de laquelle on communique aux participants un ensemble d'informations. Par exemple, après avoir participé à une rencontre au niveau régional, au retour, on fait une réunion pour donner les informations reçues (restitution).

### ■ La réunion de concertation

Elle se tient lorsque l'on veut entreprendre une activité ou prendre une décision qui nécessite qu'on sollicite l'avis des collaborateurs.

Lorsque, par exemple, on vous annonce une visite de votre directeur provincial ou d'un partenaire pour une date donnée, il vous faut convoquer une réunion de concertation pour préparer au mieux cette visite.



### ■ La réunion de résolution de crise ou de problème

Elle se tient en vue de la résolution d'un problème qui survient : par exemple, un matin, les élèves d'une promotion arrêtent les cours ; il vous faut dans ce cas convoquer une réunion en vue de trouver une solution à l'arrêt des cours.

La réunion d'une instance peut, en fonction des sujets à l'ordre du jour, faire alterner ces différentes formes de réunions.

## 3. CONCEVOIR UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Pour concevoir un PE, vous avez besoin de savoir ce qu'est le projet l'établissement et son intérêt, le tableau de bord et son utilité, ainsi que les étapes de son élaboration.

### 3.1. Connaître le projet d'établissement et son intérêt

#### ■ Définition du projet d'établissement

Le PE est un instrument de pilotage dont l'une des ambitions est d'aboutir à davantage de cohérence au service des élèves :

- Cohérence à l'intérieur de l'établissement ;
- Cohérence entre l'établissement et son environnement ;
- Cohérence aux niveaux local entre les établissements, par la définition d'objectifs communs à tous (DGIFPE-DFPE, 2010).

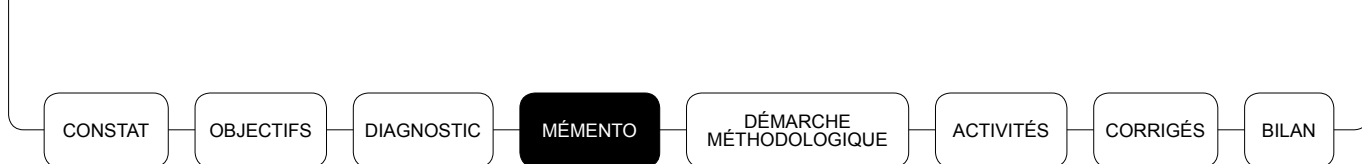
#### ■ Intérêt du projet d'établissement

Tout PE doit viser d'abord l'efficacité de l'établissement qui se constate surtout par l'amélioration des résultats scolaires. Le projet est une entreprise qui mobilise l'ensemble des acteurs autour d'une ou plusieurs préoccupations pouvant améliorer les résultats scolaires.

Parmi « Les dix commandements du projet d'établissement »<sup>7</sup>, nous pouvons retenir que :

- Le projet met en évidence les **valeurs communes** et **donne du sens** aux actions.
- Il **met en cohérence** les activités et fait **agir dans la même direction**.
- Il permet de **rechercher collectivement** les moyens appropriés pour améliorer la qualité de l'enseignement.
- Il définit les **voies d'action**, les **priorités**, les **méthodes** et les **résultats** à atteindre.
- Il introduit une **gestion participative**, raisonnée et contrôlée.

<sup>7</sup> D'après OBIN et CROS, 2003.



### 3.2. Connaître le tableau de bord et son utilité

« Le tableau de bord est un instrument qui mesure la performance afin de mieux évaluer le chemin parcouru et le chemin restant à parcourir pour atteindre les objectifs de performance. Dans le cadre d'un PE, le tableau de bord présente les éléments d'appréciation qui permettent de juger de la situation : doit-on continuer ? Faut-il renforcer les actions ? Ou infléchir la démarche ? En somme, il contribue à réduire l'incertitude et offre une meilleure appréciation des risques inhérents à toute prise de décision. » (DGIFPE-DFPE, 2010).

### 3.3. Connaître le plan d'action de l'établissement

Le plan d'action est l'interface entre les phases d'analyse et de mise en œuvre des décisions. Il transforme les idées et les réflexions en éléments concrets opérationnels. C'est donc un ensemble de moyens dont on se sert pour atteindre un objectif – moyens mis en œuvre pour parvenir à un but. Le plan d'action est un outil d'opérationnalisation du PE.

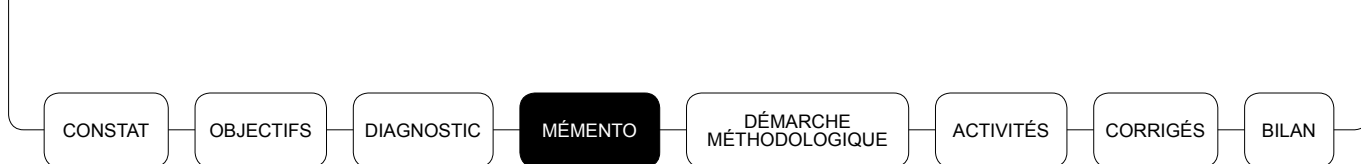
Le plan d'action a pour intérêt de vous permettre de suivre la mise en œuvre du projet à travers les échéances, les moyens, les acteurs et les résultats, afin de prendre des décisions de remédiation et de réajustement.

### 3.4. Connaître les étapes de l'élaboration du projet d'établissement

Les principales étapes du PE sont les suivantes :

- ❶ La perception : qui consiste à avoir des impressions relatives à un problème qui n'est pas encore quantifié ni mesuré ;
- ❷ Le diagnostic : qui va traduire les impressions (critères) en indicateurs chiffrables, mesurables. Là intervient la construction d'un tableau de bord ;
- ❸ L'imagination : à partir des indicateurs, imaginer les problèmes qui vont se poser à l'établissement ;
- ❹ Le choix de la problématique : cela consiste à choisir parmi les problèmes ceux qui sont pertinents ;
- ❺ La programmation : déterminer les axes sur lesquels agir, préciser les actions à mener, le temps imparti et les acteurs et moyens à prendre en compte ;
- ❻ La contractualisation : c'est l'élaboration concrète du programme d'action et sa prise en compte (adoption) par le conseil d'établissement ;
- ❼ L'action : c'est la mise en application des actions du projet ;
- ❽ L'évaluation : c'est évaluer les actions engagées en cours et en fin de réalisation ;
- ❾ Le diagnostic : ce sont les conclusions tirées en chiffres et qui permettent de corriger le PE ou d'en construire un nouveau<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Modules tableau de bord et projet d'établissement et guide d'élaboration du projet d'établissement (MESSRS/DGIFPE, 2005).



## 4. CONDUIRE UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS

---

Après présentation du projet au comité de gestion pour approbation (contractualisation), la mise en œuvre consiste essentiellement à réaliser, avec l'ensemble des acteurs, les actions répondant aux objectifs visés.

## 5. CONNAITRE LA RÉDACTION ADMINISTRATIVE

---

### 5.1. L'intérêt des écrits administratifs

L'écrit administratif permet de garder une cohérence au sein des services, une trace des décisions prises ou des informations transmises (valeur de preuve), et, enfin, d'avoir une mémoire, toutes choses qui sont nécessaires pour la continuité du service. Aussi, réussir la rédaction des écrits administratifs s'avère important.

### 5.2. Les types d'écrits administratifs

On classe généralement les correspondances administratives de la façon suivante<sup>9</sup> :

- Les **ordres individuels**, comprenant la lettre à forme personnelle et la lettre administrative entre services ;
- Les **ordres collectifs**, qui comprennent la note de service et la circulaire ;
- Les **autres types de documents à caractère administratif**, que sont la note interne, le compte rendu, le rapport et le bordereau.

### 5.3. Les principes de la rédaction administrative

Pour réussir une rédaction administrative il faut prendre en compte les principes ci-dessous :

#### ■ Le respect de la hiérarchie

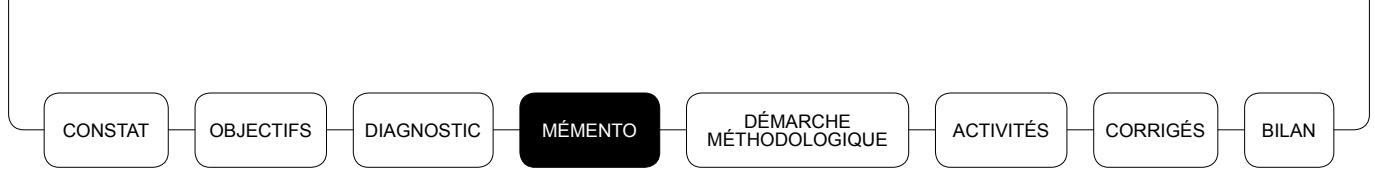
Ce principe détermine, dans les écrits administratifs, les termes et les tournures réservés au supérieur lorsqu'il s'adresse à son subordonné, ainsi que ceux réservés au subordonné qui écrit à son supérieur.

Ainsi,

- le supérieur informe, engage, ordonne, prescrit, fait savoir à son subordonné ;
- le subordonné rend compte, expose, sollicite, propose, suggère à son supérieur.

---

<sup>9</sup> Document de travail réalisé par l'équipe nationale de formateurs dans le cadre de la formation des personnels de l'éducation, MESSRS/DGIFPE, juin 2005.



### ■ Le sens de la responsabilité

Le sens de la hiérarchie se traduit par l'obligation d'apposer sa signature suivie de l'inscription du ou des prénom(s) et du nom du signataire et de la mention de la qualité en vertu de laquelle il signe l'écrit.

### ■ La dignité

En tant que représentant de l'État, unique et souverain et disposant de prérogatives qu'aucune personne (physique ou morale) ne peut avoir, les personnes qui écrivent à son nom doivent s'exprimer avec dignité et considération.

### ■ La politesse et la courtoisie

Corollaire du principe de dignité, la courtoisie et la politesse interdisent dans les écrits administratifs les expressions désobligeantes, injurieuses ou grossières, et même les appréciations sévères.

### ■ L'objectivité

Il faut être objectif et impartial, donc éviter les considérations subjectives, les émotions personnelles ; en somme, relater les faits tels qu'ils se sont déroulés sans parti pris. C'est l'objectivité qui justifie le principe de la continuité de l'administration.

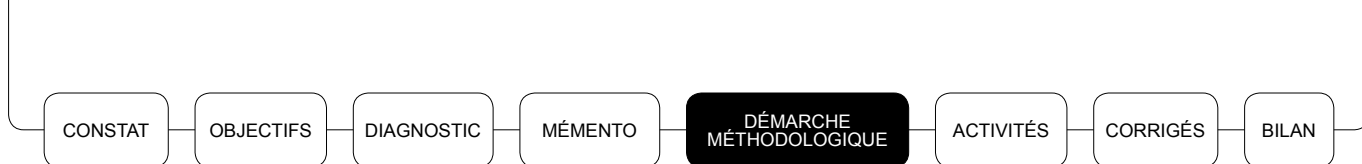
### ■ La prudence

Afin d'éviter les erreurs, on doit, dans les écrits administratifs, éviter les déclarations péremptoires et utiliser le conditionnel et certaines formules telles que : *à mon avis, en ce qui me concerne, pour ma part, il me semble que, pour laisser toujours la place au doute.*

### ■ La clarté, la précision et la concision

L'administration a l'obligation de se faire comprendre de la même façon par tout le monde ; par conséquent, les écrits doivent être clairs, accessibles à tous, sans risque de confusion et d'interprétations diverses.





# DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le CE doit, pour assurer sa mission, disposer de stratégies et de méthodes pour initier ou renforcer sa gestion participative de l'établissement. C'est ce que cette rubrique va développer.

## 1. COMMENT APPLIQUER LES PRINCIPES DE MANAGEMENT PARTICIPATIF ?

Un bon management participatif suppose :

- la connaissance de l'établissement et de son environnement ;
- un bon usage des outils et des canaux de communication ;
- une conduite de réunion efficace ;
- la capacité à déléguer.

### 1.1. La connaissance de l'établissement et de son environnement

Il vous faut connaître votre établissement et son environnement physique et matériel pour mieux impliquer les acteurs dans la gestion de l'établissement. Cela passe par :

- la consultation du registre du personnel, le registre inventaire du matériel et les documents sur les ressources financières ;
- la consultation des différents rapports de rentrée et de fin d'année et les fiches de propositions de passage, de redoublement et d'exclusion ;
- la prise de contact avec les personnels, les parents d'élèves et les autorités locales.

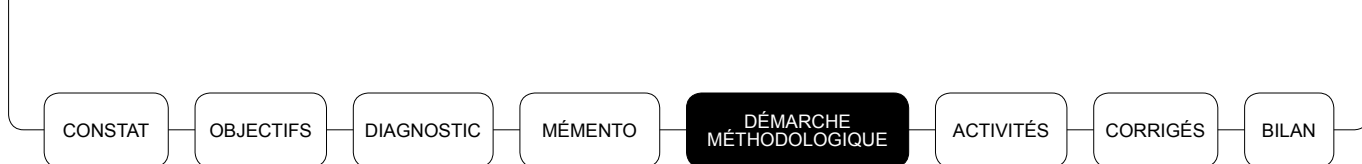
### 1.2. Le bon usage des outils et des canaux de communication

Nous avons déjà parlé dans la première séquence des qualités de communication que doit avoir le CE pour mobiliser les différents acteurs. Nous allons voir qu'il peut aussi utiliser différents outils pour faciliter l'information et la communication dans votre établissement (cf. DGIFPE-DFPE, 2011) :

#### ■ Les notes de service

La note de service est un document par lequel un supérieur donne des instructions ou des règles de conduite à ses subordonnés. Les notes de service peuvent être diffusées par voie d'affichage dans la salle des professeurs, dans les bureaux des autres personnels (vie scolaire, de gestion, bibliothécaire, laborantin, informaticien, personnel de soutien) ou déposées dans les casiers prévus à cet effet.

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



Elles peuvent être lues et commentées au besoin dans les classes lorsqu'elles concernent les élèves.

ATTENTION !

- La multiplication des notes de service les banalise.
- Il vous faut éviter de revenir sur une note de service car cela peut remettre en cause votre autorité et votre crédibilité.

#### ■ **L'affichage sélectif, dit « réservé »**

Il s'agit d'organiser un affichage sur un tableau dédié à la communication du CE, à l'attention de tout le personnel et des autres acteurs et partenaires. Ce tableau doit être placé dans un endroit visible et accessible de tous et à l'abri des intempéries.

ATTENTION !

- Il faut organiser le panneau en créant des zones en fonction de la nature de l'information ou du document (par exemple, une zone pour les documents provenant de l'institution ou des partenaires et une autre zone réservée aux documents produits par le CE).
- Vous devez veiller à le débarrasser régulièrement des documents périmés.

#### ■ **Les présentoirs**

Ils accueillent des dépliants et des feuilles d'information concernant des événements et des activités internes ou externes susceptibles d'intéresser le personnel, les élèves et les partenaires.

### **1.3. La conduite de réunion**

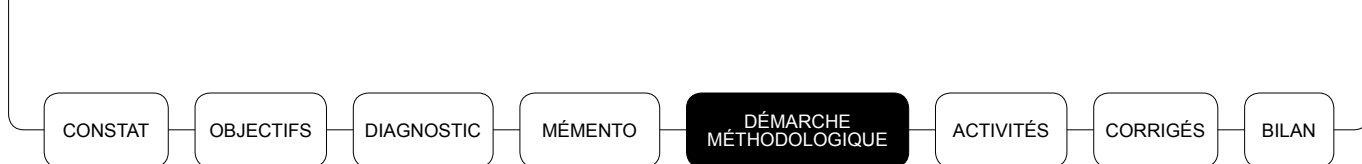
La communication entre acteurs est très importante dans le fonctionnement de toute structure. Ainsi, la gestion ou le pilotage d'un établissement d'enseignement post-primaire et secondaire nécessite que soient régulièrement animées des réunions de plusieurs types (voir le mémento et MENA/SG/DGEPFIC, 2017).

Une réunion infructueuse est coûteuse et les participants ont l'impression d'y avoir perdu leur temps. Si l'on est convaincu de la tenue d'une réunion, il convient de la préparer avec soin, de veiller à son bon déroulement et au suivi des décisions prises.

Quel que soit le type de réunion que vous devez conduire, trois étapes principales d'échanges sont à observer : l'ouverture ou l'introduction, l'animation ou le pilotage et la conclusion ou clôture.

#### **a) L'ouverture ou l'introduction**

Il s'agit à ce niveau d'établir le contact social par des salutations, des souhaits de bienvenue aux participants, la communication de l'ordre du jour. Vous devez en outre indiquer la méthode de travail et ne pas oublier la présentation des participants grâce à un tour de table.



## b) L'animation ou le pilotage

Lorsque vous animez ou conduisez une réunion, vous devez avoir trois casquettes :

- vous produisez : vous parlez, vous expliquez, vous donnez votre opinion... ;
- vous régulez : vous modérez les échanges entre les participants, vous adoptez une attitude d'agent de police et de chef d'orchestre ;
- vous facilitez : en tant que facilitateur, vous devez proposer des méthodes, des façons de faire pour avancer dans la réflexion et la production, et inviter à participer au lieu d'interroger.

Lorsque vous conduisez une réunion, vous devez bien gérer les interventions et permettre à chacun d'aller au bout de son intervention. Mieux vaut parfois donner son avis à la fin et utiliser au préalable des questions ouvertes du type *Qu'en pensez-vous ?* ce qui est différent de *Êtes-vous d'accord ?*

Quant aux questions embarrassantes qui vous sont posées, vous pouvez, par exemple :

- répondre par ricochet : vous reprenez la question et vous renchérissez ;
- répondre en écho : vous répondez en vous servant de la fin de la question ;
- la remettre à plus tard : « votre question est intéressante, on la traitera dans un instant » ;
- la classer : « c'est une excellente question, j'y reviendrai » (en fait, jamais) ;
- la renvoyer à quelqu'un d'autre (peut-être quelqu'un d'inattentif?) ;
- la retourner au questionneur (méthode jésuite) ;
- reformuler la question, cela vous permet de gagner du temps pour réfléchir.

Par ailleurs, il convient de savoir quelle attitude adopter en fonction du type d'intervenant :

### Gérer ses interventions en fonction du type d'intervenant

- **Le timide :**

Il a une image souvent négative de lui-même.

Vous devez lui poser des questions faciles et éviter de le mettre en difficulté ; il faut l'amener à participer aux débats.

- **Le leader :**

Il veut être le chef. Il veut toujours ajouter quelque chose, parler pour le groupe.

Pour gérer ce type d'intervenant, vous ne devez pas le brusquer ni le bloquer, car il a un rôle à jouer par rapport aux autres, mais le remercier pour son intervention et lui demander si son avis est représentatif du groupe, s'il en a parlé aux autres...

- **L'intervenant en aparté :**

Vous devez vous taire pour faire taire le groupe qui parle en aparté.

Vous pouvez également rentrer dans le groupe pour faire taire le bavard, ou pour faire cesser le clown de service.

- **Le négatif :**

Il est en permanence en opposition, en résistance, c'est le « oui, mais... ».

Vous devez l'obliger à se déterminer, à se positionner : « Effectivement, je comprends bien votre position, mais que proposez-vous ? »

- **Le « polémiqueur » :**

Celui qui cherche systématiquement le détail, qui est toujours prêt à discuter.

Vous devez lui dire : « Est-ce que vous m'autorisez à poser une question ? », ce qui permet de revenir à votre préoccupation.

En somme, la conduite de réunion consiste à bien dérouler les points inscrits à l'ordre du jour, à bien gérer les interventions et à faire la synthèse des différentes idées ; distribuer la parole dans la discipline, c'est à dire donner la parole à qui veut la prendre ; et enfin laisser les participants aller jusqu'au bout de leurs idées sans interruption. Tout cela doit se faire en ayant à l'esprit l'intérêt des élèves.

### c) La conclusion

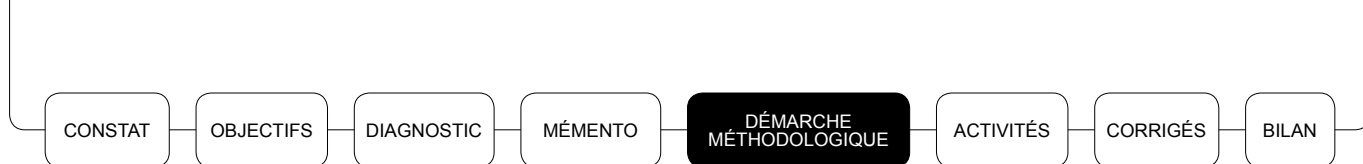
Pour conclure, vous faites un bref résumé ou bilan des décisions prises, ou des idées fortes retenues et vous félicitez les uns et les autres pour leur pleine et active participation. Pour finir, vous déclarez la séance levée.

En fin de rencontre, le rapporteur doit faire le compte rendu, le rapport ou le procès-verbal de la rencontre, qui sera archivé et/ou communiqué par voie d'affiche en cas de besoin.

## 1.4. La délégation

Même si la tendance de tout être humain est de vouloir faire les choses personnellement afin de s'assurer de leur bonne exécution, il est nécessaire de déléguer. Pour le faire dans de bonnes conditions, il vous faut :

- obtenir l'accord du collaborateur ;
- l'informer des enjeux et des objectifs à atteindre et le former ;
- lui expliquer qu'il devra nécessairement rendre compte de son travail ;
- prévoir à l'avance les contrôles et les lui notifier ;
- accepter au début que cela soit plus long et moins bien fait ;
- revoir la répartition des délégations régulièrement, pour éviter la lassitude ou les situations de privilège



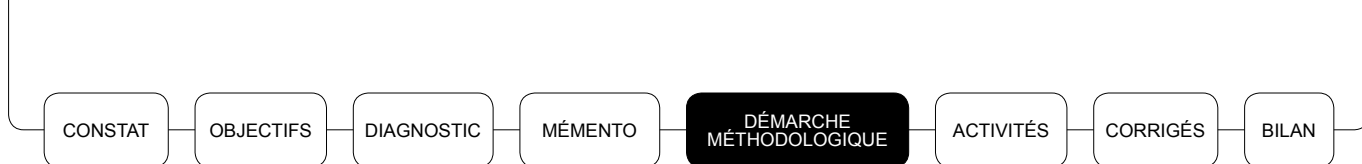
## 2. COMMENT ASSURER LE FONCTIONNEMENT NORMAL DES INSTANCES DE L'ÉTABLISSEMENT ?

Le document de référence du fonctionnement des instances des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire est l'arrêté 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics post-primaires et secondaires. Lis-le attentivement pour vous imprégner des instances de fonctionnement de votre établissement.

Comment faire pour assurer le fonctionnement normal des instances ? Voici quelques recommandations.

<b>Avant la réunion</b>	
INFORMER	<ul style="list-style-type: none"> <li>– convoquer, par écrit, la session de l'instance, avec indication de l'ordre du jour, de la date, de l'heure et du lieu ;</li> <li>– Veiller à la diffusion de la convocation à temps ;</li> <li>– Mettre à la disposition des participants les documents de base.</li> </ul>
SE PRÉPARER	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consulter les anciens rapports ou comptes rendus ;</li> <li>– Réunir les informations relatives à l'ordre du jour ;</li> <li>– Tenir une rencontre préparatoire avec l'équipe de direction ;</li> <li>– Faire préparer la salle par le personnel de soutien : nettoyage ; rangement des tables et chaises ; etc.</li> </ul>
<b>Pendant la réunion</b>	
ACCUEILLIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Venir à l'avance pour accueillir les participants et créer un climat de convivialité.</li> </ul>
CONDUIRE LA RÉUNION	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vérifier les présences à travers une liste de présence ;</li> <li>– Rappeler l'ordre du jour après les salutations d'usage ;</li> <li>– Dérouler successivement les différents points à l'ordre du jour selon la méthode décrite plus haut ;</li> <li>– Clore officiellement la réunion.</li> </ul>
<b>Après la réunion</b>	
ASSURER LE SUIVI	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veiller à la production du rapport ou du procès-verbal par le rapporteur statutaire à la fin de la rencontre et le faire amender ;</li> <li>– Ventiler une copie du rapport ou du procès-verbal à chaque partie prenante et au besoin l'afficher sur un tableau réservé à cet effet ;</li> <li>– Classer une copie dans le registre des instances ;</li> <li>– Veiller à l'exécution des décisions prises.</li> </ul>

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



### 3. COMMENT CONCEVOIR UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT AVEC L'ENSEMBLE DES ACTEURS ?

---

La conception du PE est un processus long et absorbant, qui doit mettre à contribution l'ensemble des acteurs de l'établissement. Pour concevoir un projet d'établissement, nous vous proposons de suivre la démarche suivante :

#### 3.1. Première phase : le lancement du projet d'établissement

Au cours de cette phase, il s'agira d'informer et de sensibiliser les acteurs sur l'intérêt du PE pour l'établissement, de proposer une démarche et enfin de convenir d'un plan de travail.

Le CE devra :

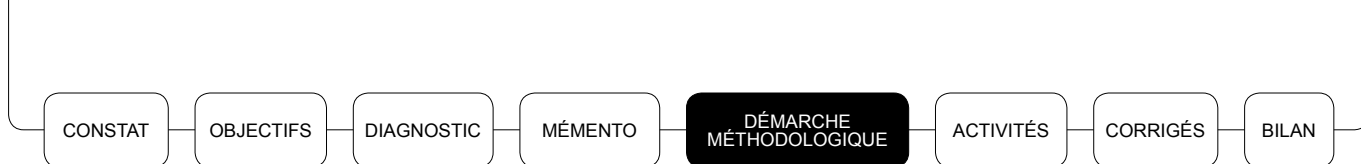
- réunir l'ensemble des personnels, des élèves et de l'APE pour présenter la démarche de projet et recueillir les remarques et suggestions ;
- constituer un groupe de travail composé de personnes dynamiques, motivées et disposant de capacités suffisantes pour réaliser le diagnostic et informer les acteurs de l'établissement. Le groupe de travail pourrait comprendre :
  - deux (2) élèves (délégués) ;
  - deux (2) enseignants (responsables de discipline) ;
  - deux (2) ATOS ;
  - deux (2) membres de l'APE (membres du bureau) ;
  - deux (2) membres de l'équipe de direction (dont le CE).

#### 3.2. Deuxième phase : le diagnostic

Il s'agira, dans cette phase, de dresser de la façon la plus rigoureuse et la plus exhaustive possible un état des lieux de la situation de l'établissement et de la partager avec les autres acteurs et partenaires.

Le groupe de travail doit procéder à la traduction des critères en indicateurs qui sont regroupés dans un tableau. Un travail sérieux de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour constituer le tableau de bord de l'établissement doit être mené par le groupe responsabilisé à cet effet.

Le tableau figurant à la fin de ce livret en annexe n° 1 comporte onze (11) familles d'indicateurs : l'identification de l'établissement, l'environnement socioéconomique, l'origine sociale/la famille, la population scolaire, le mode de recrutement des élèves et établissements d'origine, les caractéristiques des ressources humaines, les contraintes, les structures pédagogiques, l'efficacité du dispositif de formation, l'efficacité du dispositif d'éducation et la qualité de vie. Ce tableau peut inspirer le groupe de travail de votre établissement.



### 3.3. Troisième phase : l'élaboration du projet d'établissement

C'est la phase d'élaboration proprement dite. Elle a pour objectifs de dégager les grands axes de progrès possibles et souhaitables sur trois (3) à cinq (5) ans, de définir les priorités en relevant les urgences et les enjeux et, enfin, d'élaborer le cadre du PE.

Pour ce faire, vous devez :

- Identifier les valeurs sur lesquelles reposeront prioritairement le PE (unité, progrès, solidarité, justice, tolérance, intégrité, loyauté, probité, honnêteté, respect...).
- Réunir séparément les différentes catégories d'acteurs pour :
  - qu'ils donnent leur avis sur les problèmes à traiter en priorité ;
  - qu'ils mettent ces questions en relation avec les contraintes détectées et les ressources disponibles dans l'établissement.
- Réunir le groupe de travail qui fera la synthèse des propositions.

Le groupe de travail élaborera le cadre du PE, sur la base d'un ou deux problème(s) à résoudre. Le cadre du PE ainsi conçu sera ensuite partagé avec l'ensemble de la communauté éducative.

### 3.4. Quatrième phase : la rédaction du projet d'établissement

- De l'élaboration à la rédaction :

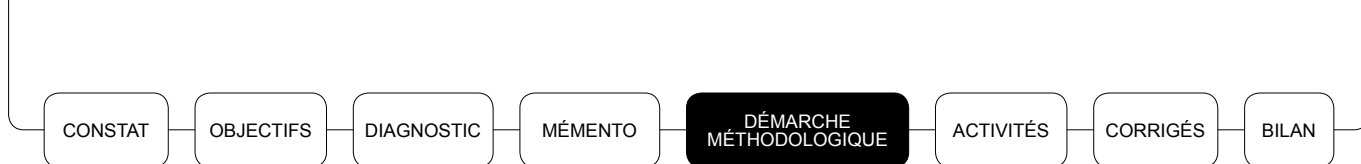
Au cours de cette phase, il convient que le groupe de travail veille à :

- transformer les priorités, définies dans la phase précédente, en objectifs clairs, concis, précis et mesurables ;
  - déterminer les actions à entreprendre en fonction des problèmes listés (1 ou 2) ;
  - préparer la mise en œuvre des actions en relation avec les acteurs, les moyens, les coûts et un calendrier ;
  - informer tous les acteurs ;
  - rédiger le PE et le diffuser.
- La préparation du tableau de bord :

Une fois que le projet a été conçu, il faut préparer le tableau de bord qui va relever les résultats liés à sa mise en œuvre.

Un exemple de tableau de bord présenté en annexe n° 2 donne dans la colonne de gauche les indicateurs sur lesquels une amélioration est attendue, tandis que les autres colonnes collectent les données chiffrées qui serviront à la comparaison. Vous pourrez vous inspirer de cet exemple pour votre propre tableau de bord.

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



### 3.5. Comment conduire le projet d'établissement ?

Concernant la mise en œuvre du projet d'établissement, vous devrez constituer un groupe de pilotage (DGIFPE-DFPE, 2010), communiquer avec les différents acteurs et faire le bilan.

#### ■ Constituer un groupe de pilotage

Le groupe de pilotage a en charge le contrôle et l'évaluation du PE à partir des indicateurs (tableau de bord) et des actions retenues.

##### • Composition :

La composition de ce groupe est différente de celle du groupe de travail. Peuvent en faire partie, par exemple :

- 2 personnels administratifs ;
- 2 membres de l'APE ;
- 2 élèves ;
- 2 responsables par action.

Le responsable du groupe de pilotage est désigné en fonction des types de problèmes à résoudre. Si le projet concerne essentiellement des questions liées à la vie scolaire (retards, absences, discipline, etc.), le CPE semble le mieux indiqué pour en être le responsable. En revanche, pour les projets centrés sur les aspects pédagogiques, le censeur ou un enseignant peut être désigné comme responsable du groupe de pilotage.

##### • Modalités de fonctionnement :

Le groupe de pilotage se réunit périodiquement pour faire le point des actions/activités menées et rendre compte au CE. Toutefois, le CE doit, s'il constate une inactivité ou une certaine léthargie dans le fonctionnement du PE ou du groupe de pilotage, interpeller le responsable du groupe.

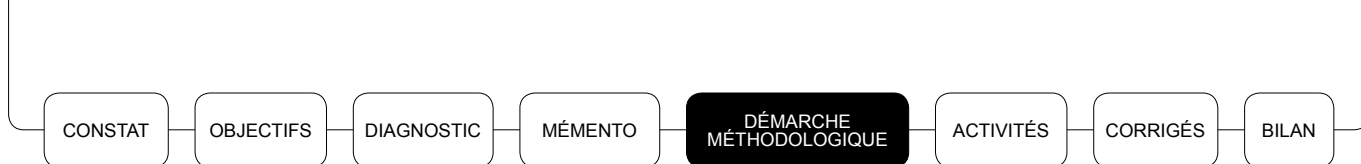
#### ■ Communiquer

Pour que tous les acteurs soient régulièrement informés, il faudra que vous leur rappeliez les objectifs du projet et les actions prévues et que vous les informiez des actions réalisées, des résultats des évaluations à mi-parcours, ainsi que des dysfonctionnements constatés. Pour cela, les différentes instances de l'établissement seront mises à profit. Cette pratique a pour effet de permettre à tous de se sentir concernés et de s'impliquer encore davantage.

#### ■ Procéder au bilan

À la fin du projet, vous devez faire le bilan de la mise en œuvre du PE. Les résultats de l'évaluation finale du PE sont communiqués à tous les acteurs.





Après quoi, il faudra travailler à la consolidation des acquis et poursuivre avec un diagnostic pour de nouveaux défis. En effet, le PE est un processus itératif et une fois qu'on entre en projet, on ne doit plus en sortir.

Le document du PE doit être bien conservé et faire partie des dossiers transmis en cas de passation de service.

## 4. COMMENT RÉUSSIR LA RÉDACTION DES DIFFÉRENTS ÉCRITS ADMINISTRATIFS ?

### 4.1. La phase de préparation

À cette étape, vous devez chercher à bien cerner le sujet en réunissant les informations et documents nécessaires, en structurant votre réflexion et vos idées et en élaborant le plan<sup>10</sup>.

Par exemple, concernant la première étape, un chef qui veut faire le bilan de la rentrée scolaire à son directeur provincial a besoin : des listes des élèves par classe pour les effectifs ; du registre du personnel pour la liste des professeurs par discipline ; du registre du matériel pour faire le point sur le matériel mobilier ; du registre inventaire de la bibliothèque pour faire l'état des ouvrages et manuels scolaires ; des emplois du temps par classe pour faire l'état des besoins en personnels ; du canevas officiel pour la rédaction du rapport de rentrée.

#### ■ La compréhension de la question

La rédaction d'une correspondance administrative ou de tout autre document administratif exige du rédacteur une parfaite connaissance du problème ou du dossier et une idée précise des réponses à y apporter.

Vous devez bien situer le problème par rapport à l'ensemble des préoccupations de votre établissement ainsi que de l'administration dont vous relevez. Vous pourriez utilement consulter les dossiers et les archives et, au besoin, recourir à vos collaborateurs plus anciens ou ayant une bonne connaissance de la question.

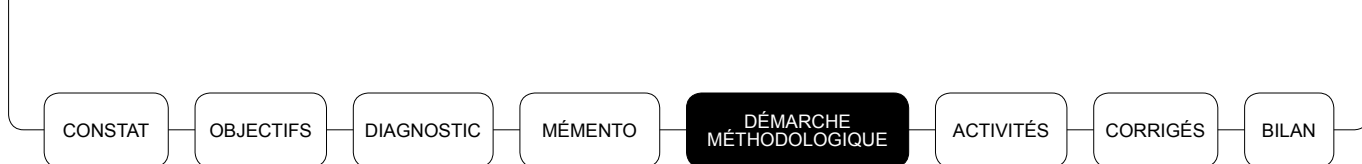
Une bonne méthode permettant de bien analyser la demande ou le problème est la méthode : « qui, quoi, ou, quand, comment et pourquoi ».

Une fois que l'on estime avoir bien cerné (compris et délimité) le problème, il faut passer à l'étape suivante qui est relative à la structuration des idées.

#### ■ La recherche et l'inventaire des idées et des faits

Il s'agira de rassembler les idées d'après leur nature et leur importance, puis collecter les faits qui peuvent les illustrer. Le plus souvent, les recherches porteront sur des

<sup>10</sup> Document de travail réalisé par l'équipe nationale de formateurs dans le cadre de la formation des personnels de l'éducation, MESSRS/DGIFPE, juin 2005.



événements, des textes législatifs et réglementaires, des instructions gouvernementales, des statistiques, etc. Au fur et à mesure des recherches, le problème à traiter prend une forme plus ou moins précise à la fois dans son ensemble et dans ses particularités.

Afin d'éviter d'oublier les idées fondamentales dans l'élaboration du document, il est nécessaire de consigner par écrit tous les résultats des recherches (synthèses des documents et des conseils recueillis). On précise à la fois les idées et les faits ainsi que les sources de chaque document. Par conséquent, l'utilisation que l'on veut faire des idées et des faits accumulés apparaît nettement, tout comme le parti que l'on va prendre et la solution à laquelle on compte aboutir.

Il est nécessaire de rester dans le cadre de la situation, d'opérer une sélection des idées et des faits consignés en distinguant l'essentiel et le principal du secondaire et de l'accessoire.

Dans l'exemple cité plus haut, à partir de l'analyse des documents collectés, vous devez retenir les éléments les plus pertinents pour l'expression de vos besoins (en personnels, matériel ou en équipement) et vous donner plus de chances d'être pris en compte par l'autorité.

## 4.2. La phase de mise en page

Nous proposons ci-dessous des éléments de présentation générale d'une lettre administrative et des modèles<sup>11</sup> de mise en page d'une note de service, d'un bordereau (pour la transmission des documents et correspondances), d'un rapport et d'un compte rendu (de réunion ou de mission). Vous pourrez vous en inspirer en cas de besoin.

### ■ Éléments de présentation générale

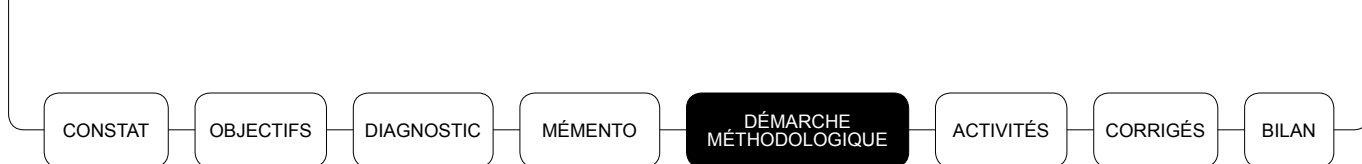
#### • Sur la gauche du document, du haut vers le bas

##### ▶ LE TIMBRE

Placé en haut et à gauche de la page, souvent pré-imprimé, il désigne l'expéditeur. Dans le détail et dans l'ordre, lorsqu'il est complet, il fournit les informations suivantes :



<sup>11</sup> Document de travail réalisé par l'équipe nationale de formateurs dans le cadre de la formation des personnels de l'éducation, MESSRS/DGIFPE, juin 2005.



<i>Direction régionale des enseignements post-primaire et secondaire</i>	←	Direction générale
<i>Direction provinciale des enseignement post-primaire et secondaire</i>	←	Service
<i>Lycée municipal de Sig-Nooghin</i>	←	Établissement

► LE NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

Il est placé sous le timbre et est formé de deux nombres : le premier est relatif à l'année en cours, le deuxième correspond au numéro de série de la correspondance par rapport au début de l'année en cours. À la suite de ces chiffres, se trouvent les sigles des différents services par ordre d'importance.

**Exemple** n° 2019 – 0015 – MENA-PLN/RC/DREPS-C/DPEPS-K/LM-Sig

► L'OBJET

Il est placé, détaché, en dessous du numéro d'enregistrement.

**Exemple** *Objet/Demande d'une autorisation exceptionnelle d'absence.*

**ou** *Objet : demande d'une autorisation exceptionnelle d'absence.*

L'objet résume très succinctement le sujet traité. En indiquant au destinataire quelle est la nature de l'affaire, il permet à celui-ci de déterminer le degré d'urgence de la lecture. L'objet n'est pas rédigé sous la forme d'une phrase complète. Il ne comporte généralement pas de verbe et débute le plus souvent par un nom (phrase nominale) sans article.

► LES RÉFÉRENCES

S'il s'agit de la réponse à une correspondance, elles sont indiquées au-dessous de l'objet.

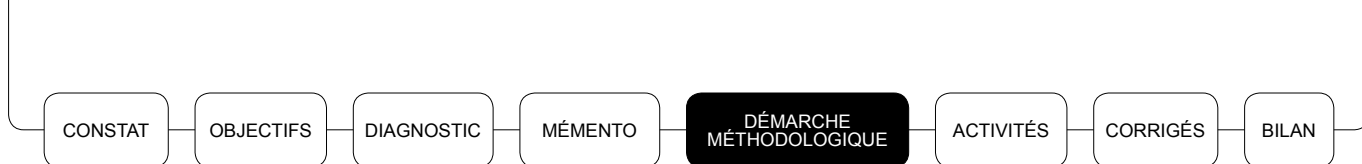
**Exemple** *Réf : votre lettre n° 2019-125 MENA-PLN/SG/DRH du 5 mars 2019*

**ou** *VL n° 2019-125 MENA-PLN/SG/DRH du 5 mars 2019*

L'on écrit plutôt *Réf.* en abrégé.

Dans le cas d'une réponse à un courrier antérieur, il est fréquent et courtois de rappeler au correspondant les références des deux lettres.

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



**Exemple** *VL n° 2019-125 MENA-PLN/SG/DRH du 5 mars 2019*

**ou** *NL n° 2019 – 0015 – MENA-PLN/RC/DREPS-C/DPEPS-K/LM-Sig du 22 mars 2019*

► LES PIÈCES JOINTES

Elles sont indiquées au-dessous des références. Elles se rencontrent fréquemment aussi en bas, à gauche de la page. Elles informent le destinataire, s’il y a lieu, sur le nombre et la nature des pièces jointes à la lettre.

**Exemple** *P.J. / Lettre d’invitation par un partenaire à un voyage d’études.*

**ou** *P.J. / • Deux documents de deux pages en annexe.  
• Un imprimé à remplir par vos soins.*

► LES FORMULES D’APPEL ET DE POLITESSE

Elles ne sont utilisées que dans la lettre administrative en forme personnelle, c’est-à-dire lorsqu’une administration écrit à un destinataire extérieur à elle. Elles ouvrent et ferment le corps de la lettre.

La formule d’appel est, en effet, la porte d’entrée du texte de la lettre. Par exemple :

*Monsieur,  
J’ai l’honneur de vous informer que...  
.....*

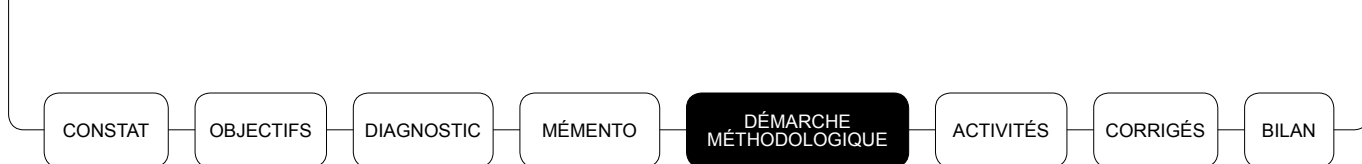
La formule de politesse permet de clore le texte de la lettre et d’amener la signature. Par exemple :

*Je vous prie d’agréer, Monsieur, l’expression de mes sentiments distingués.*

Formules d’appel et de politesse vont de pair : la formule d’appel est répétée dans la formule de politesse.

*Monsieur* et *Madame* sont les formules d’appel les plus couramment employées. Dans une lettre administrative, il n’est pas acceptable d’utiliser le nom du destinataire dans la formule d’appel. On écrit *Monsieur*, et non pas, par exemple, *Monsieur Sawadogo*.

La double formule *Madame, Monsieur*, reprise à la fin de la lettre, peut convenir lorsque l’on ignore l’identité du correspondant. La solution traditionnelle, qui consiste à employer *Monsieur* lorsque l’on se trouve dans l’ignorance du sexe de son correspondant, reste valable en l’état actuel des coutumes.



### ▶ L'AMPLIATION

Cette mention est portée en bas, à gauche de la dernière page et à la hauteur de la signature.

Lorsque des copies signées et conformes à l'original sont adressées à d'autres services ou personnes que le destinataire principal, il doit être fait mention de ces destinations particulières : c'est l'ampliation.

#### Exemple

*Ampliations :*

- *Directeur régional des enseignements post-primaire et secondaire du Centre : 1*
- *Directeur provincial des enseignements post-primaire et secondaire du Centre Archives : 1*
- *Intéressés : 1*

#### ou

*Ampliations :*

- *MENAPLN/CAB : 1*
- *DGEPFIC : 4*
- *Intéressés : 2*

### • Sur la droite du document, du haut vers le bas

#### ▶ L'APPELLATION DE L'ÉTAT, LA DEVISE

Ces mentions figurent dans les correspondances importantes et/ou officielles. Elles se placent en haut, à droite.

#### Exemple

*Burkina Faso*

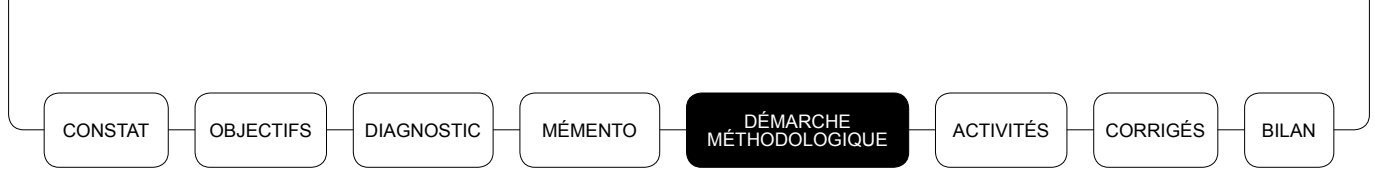
*Unité – Progrès – Justice*

#### ▶ LE LIEU ET LA DATE

Ils sont indiqués en haut et à droite de la page, au-dessus de la suscription. La date est, en principe, celle du jour de la signature. On écrit le mois en toutes lettres : le 13 avril 2019 et non pas le 13-04-2019. Le nom de la ville/localité est suivi d'une virgule, puis de la tournure : le ... l'année, en chiffres, est indiquée entièrement : 2019 et pas 19.

#### Exemple

*Ouagadougou, le 13 avril 2019*



► LA SUSCRIPTION OU RÉCLAME

Elle est située généralement en haut de la page, à droite, au-dessous du lieu et de la date.

**Exemple**

*Le Directeur provincial  
à Monsieur le proviseur du lycée municipal de Sig-nooghin.*

Elle indique la qualité de l'expéditeur ainsi que celle du destinataire.

REMARQUE : Monsieur ne désigne que le destinataire, et non pas l'expéditeur, par politesse. Le ministre écrit à Monsieur le Recteur, le recteur écrit à Monsieur le Ministre.

► LA SIGNATURE

Au cas où l'autorité responsable signe elle-même.

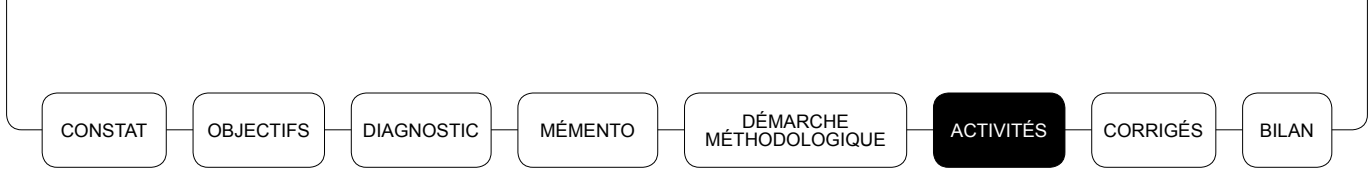
La signature comporte trois éléments :

- la qualité de l'expéditeur : *Le Proviseur*
- la signature elle-même
- le nom et le prénom du signataire : *Bonaventure Ouédraogo*

(L'on n'emploie pas *Monsieur* ou *Madame* dans la signature, seulement le prénom suivi du nom.)

■ Quelques modèles de mise en page d'écrits administratifs

Des modèles de mise en page d'une note de service, d'un bordereau (d'envoi, de transmission, récapitulatif), d'un rapport et d'un compte rendu vous sont proposés en annexe n° 3.



# ACTIVITÉS



Vous trouverez ici cinq (5) activités. En vous plaçant en situation professionnelle, elles vous invitent à utiliser ce que vous avez appris dans le mémento et dans la démarche méthodologique. Quand vous aurez fini, reportez-vous aux corrigés en fin de séquence et autoévaluez-vous.

## 1. ACTIVITÉ RELATIVE AU MANAGEMENT PARTICIPATIF

### ► Activité 1

Vous êtes nouvellement nommé comme CE dans le lycée départemental de Bani. Après votre prise de fonctions, vous remarquez que les professeurs, le personnel administratif et de soutien tout comme les élèves, arrivent fréquemment en retard et les absences sont récurrentes. Vous décidez de mettre fin à cet état de fait.

Comment allez-vous procéder ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT  
DE MANIÈRE PARTICIPATIVE

## 2. ACTIVITÉ RELATIVE AU FONCTIONNEMENT DES INSTANCES

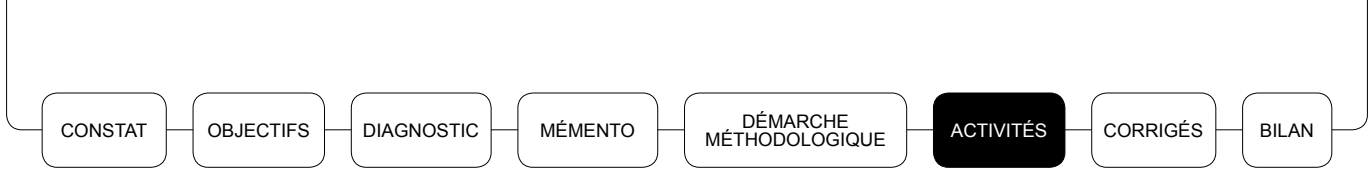
### ► Activité 2

Vous êtes responsable d'un établissement dont vous venez de prendre la direction. Après avoir consulté les rapports et vous être entretenu avec l'équipe de direction, vous vous rendez compte que la commission de recrutement d'élèves en complément d'effectifs ne fonctionnait pas.

Comment allez-vous procéder pour la faire fonctionner ?

.....

.....



.....

.....

.....

.....

### 3. ACTIVITÉ RELATIVE À LA CONCEPTION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

---

► **Activité 3**

Vous arrivez comme directeur dans un établissement qui a la réputation, entre autres, d'avoir un faible taux de succès aux examens nationaux. Avec l'équipe de direction, vous entreprenez d'y remédier.

a. Quels acteurs allez-vous approcher prioritairement? .....

.....

.....

.....

.....

.....

b. Sur quoi allez-vous vous appuyer pour atteindre votre objectif? .....

.....

.....

.....

.....

.....

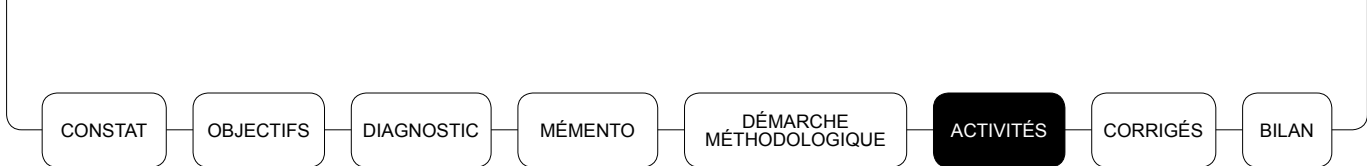
### 4. ACTIVITÉ RELATIVE À LA CONDUITE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

---

► **Activité 4**

À la rentrée scolaire 2017-2018, vous avez été nommé directeur du CEG de Téré, un établissement de 760 élèves répartis dans huit (8) classes, qui a ouvert ses portes en 2010, et vous avez fait les constats suivants :





- Le taux de redoublement est de 20% et celui d’exclusion de 15% en moyenne sur les trois dernières années ;
- Les résultats au BEPC sont pour la même période de l’ordre de 20%.

À l’issue des entretiens que vous avez eus séparément avec les membres de la communauté éducative (l’équipe de direction, le personnel administratif, enseignant, de soutien, les parents d’élèves et les élèves) et après exploitation des archives, il est ressorti que les textes réglementaires régissant le recrutement en complément d’effectifs n’étaient pas respectés, que les instances statutaires ne siégeaient pas régulièrement et enfin que l’absentéisme était notoire dans l’établissement.

Comment allez-vous conduire le PE pour améliorer les résultats scolaires (accroissement du taux de passage, de réussite aux examens et aux concours nationaux) ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ACTIVITÉ RELATIVE AUX ÉCRITS ADMINISTRATIFS

### ► Activité 5

Vous voulez écrire une lettre pour solliciter l’ouverture d’une classe complémentaire de sixième dans le lycée où vous êtes proviseur. Ne maîtrisant pas la rédaction administrative, vous cherchez un exemple dans les archives de votre prédécesseur et vous trouvez la lettre ci-après [voir page suivante] :

a. Quelle appréciation portez-vous sur cette lettre ?

- Quels sont les points positifs, selon vous ? .....

.....

.....

.....

- Quels sont les points négatifs, selon vous ? .....

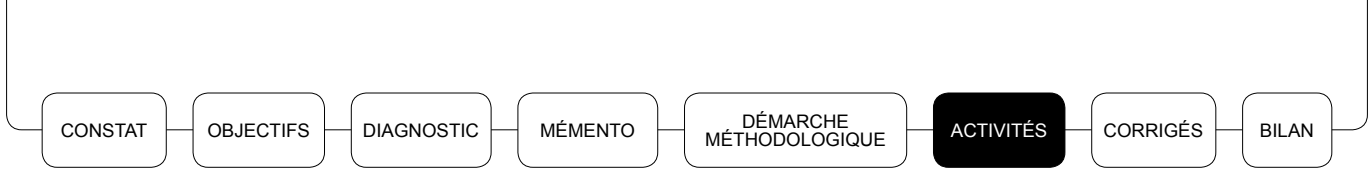
.....

.....

.....

.....

GÉRER L’ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



b. Quelle modification des points négatifs proposeriez-vous avant d'envoyer votre lettre? .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ministère de l'Éducation nationale  
de l'Alphabétisation et de la Promotion  
des langues nationales  
Région du centre  
Direction régionale  
Lycée départemental de Doudou

BURKINA FASO  
UNITÉ – PROGRÈS – JUSTICE

Doudou, le 10/12/2018

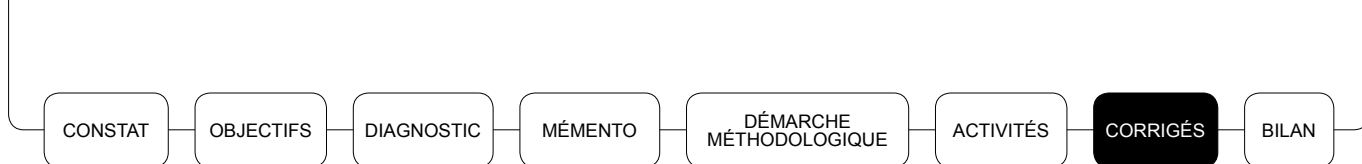
Le Proviseur  
à  
Le Directeur régional

Monsieur le Directeur,

Par la présente je viens solliciter l'ouverture d'une classe  
supplémentaire de sixième dans mon établissement.

Veuillez recevoir monsieur le Directeur l'expression  
de ma plus haute considération.

Le Proviseur  
Sare Bapio



# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

---

### ► Autotest 1

La gestion participative peut être définie comme un mode d'organisation du travail administratif et de gestion qui implique tous les acteurs de ce système. Les décisions sont prises par consensus.

### ► Autotest 2

Pour que l'établissement continue de fonctionner normalement en mon absence, je dois :

- Informer le censeur de cette absence et au besoin l'informer des activités en instance que son statut lui permet d'accomplir (voir arrêté n° 218-315, portant attributions des responsables dans les établissements d'enseignement post-primaire et secondaire) ;
- Par note de service, informer l'ensemble des acteurs (date de l'absence, motif et lieu) ;
- Reporter les activités programmées qui nécessitent obligatoirement ma présence.

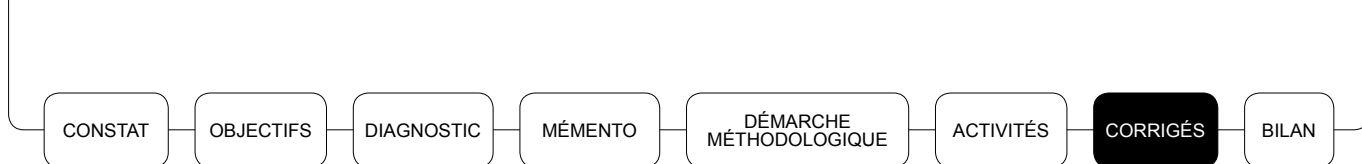
### ► Autotest 3

Voir l'arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire, titre 2, article 3 :

Tous les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire général sont pourvus des instances suivantes :

- un (1) COGES pour les établissements d'enseignement général ;
- un (1) CAGES pour les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels et les établissements polyvalents ;
- un (1) conseil de perfectionnement pour les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels et les établissements polyvalents ;
- un (1) conseil de direction : regroupant l'équipe de direction, il fait le point régulièrement (2 fois/mois au moins) sur les activités menées ;
- un (1) conseil de gestion : il se réunit deux (2) fois par an pour examiner le budget (adoption et bilan) et donner les grandes orientations de toutes les activités à mener ;
- un (1) conseil d'établissement : il regroupe tous les acteurs en début et en fin d'année pour faire le point (rentrée) et le bilan (en fin d'année) ;

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



- un (1) conseil de professeurs : il se réunit en début d’année pour statuer sur les questions pédagogiques (évaluations, manuels, matériel didactique…) et en fin d’année pour faire le bilan des activités pédagogiques ;
- des conseils d’enseignement : ils regroupent les enseignants de la même discipline pour arrêter les progressions, le choix des manuels et statuer sur les évaluations. Le conseil se tient à chaque début de trimestre ou semestre et en session extraordinaire sur convocation du CE ;
- des conseils de classe : chaque fin de trimestre ou semestre, le conseil de classe examine le travail des élèves ;
- un (1) conseil de discipline : il se réunit en cas de besoin pour statuer sur les problèmes de discipline conformément au règlement intérieur<sup>12</sup> ;
- une (1) commission de recrutement en complément d’effectifs : c’est l’instance qui examine et statue sur les demandes d’inscription des nouveaux élèves à chaque rentrée scolaire.

#### ► Autotest 4

On peut utiliser le PE comme outil de pilotage pour résoudre un problème majeur que l’on a identifié.

#### ► Autotest 5

Les principales étapes du PE sont les suivantes :

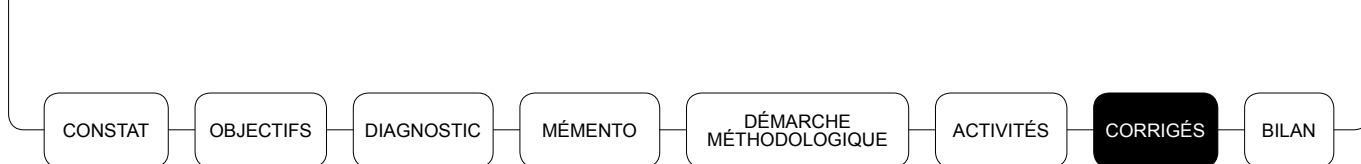
- la perception des problèmes ;
- le diagnostic du problème majeur ;
- l’imagination du changement souhaité ;
- le choix de la problématique ;
- la programmation des activités ;
- la contractualisation du projet ;
- la mise en œuvre des actions ;
- l’évaluation des actions menées ;
- le diagnostic des résultats (cf. DGIFPE-DFPE, 2010).

#### ► Autotest 6

Pour conduire un PE, le CE doit être capable de/d’ :

- travailler en équipe ;
- déléguer ;
- évaluer des actions ;
- remédier.

<sup>12</sup> Voir l’arrêté n° 2018-317/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant règlement intérieur des établissements d’enseignement post-primaire et secondaire.



### ► Autotest 7

- a. Il existe deux types de lettres administratives : la lettre administrative à forme personnelle et la lettre administrative entre services.
- b. La lettre à forme personnelle commence par une formule d'appel et se termine par une formule de politesse, alors que, dans l'autre cas, il n'y a ni formule d'appel ni formule de politesse.

### ► Autotest 8

Les autres types d'écrits administratifs usités dans les établissements sont :

- les procès-verbaux ;
- les bordereaux d'envoi ;
- les rapports ;
- les circulaires ;
- les comptes rendus ;
- les notes de service.

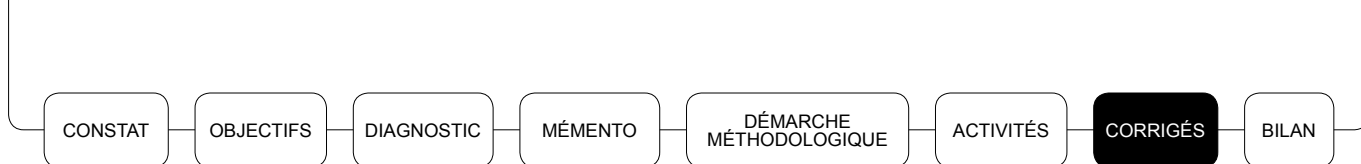
## 2. CORRIGÉ DES ACTIVITÉS

---

### ► Activité 1

Pour lutter contre les retards et les absences, voici une démarche possible :

- a. Faire un état des lieux précis :
  - À quelle période et à quel moment enregistre-t-on le plus de retards et d'absences ? à la saison des pluies ? au moment des récoltes ? aux premières heures de cours ? à l'approche de midi, les après-midi... ?
  - Quels sont les groupes concernés (élèves, classes, sexe, enseignants, personnel administratif ou de soutien) ?
  - Quels sont les cas les plus chroniques ?
  - Rechercher les textes régissant les retards et absences (le règlement intérieur des établissements, et l'arrêté portant horaire de travail dans les structures éducatives).
- b. Faire une analyse des données recueillies en fonction des critères utilisés pour le recueil des données (voir ci-dessus).
- c. Organiser des échanges sur le sujet, en vous appuyant sur les données en votre possession, avec :
  - votre équipe de direction, pour rechercher une stratégie à mettre en œuvre ;
  - les différents responsables des structures du lycée (syndicats, délégués du personnel, conseil de gestion, association des parents d'élèves...) pour exposer les faits et recueillir leurs avis, suggestions et contributions ;
  - tout le personnel pour prendre des engagements en vue d'enrayer le phénomène des retards et des absences.



- d. Demander aux professeurs principaux, en collaboration avec les agents de la vie scolaire, de sensibiliser les élèves sur les retards et les absences.
- e. Veiller au respect strict des textes et des engagements issus des différentes rencontres de concertation.

Dans votre démarche, chaque rencontre doit être sanctionnée par un procès-verbal.

### ► **Activité 2**

Il convient d'organiser une rencontre avec l'équipe de direction et les représentants des enseignants, parents d'élèves, les syndicats autour de la question du recrutement en complément d'effectifs.

Lors de cette rencontre, vous devez :

- Remettre à chacun une copie de l'arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire.
- Commenter les parties concernant le recrutement d'élèves en complément d'effectifs, en insistant sur la nécessité et l'importance de la tenue de cette instance pour une gestion collégiale et transparente.
- Dans le fonctionnement de la commission :
  - veiller au respect de sa composition ;
  - être rigoureux sur les conditions des demandeurs (âge, moyenne et conduite) ;
  - tenir compte des effectifs à ne pas dépasser.

### ► **Activité 3**

a. Il faut commencer par rencontrer :

- Les responsables des différents conseils d'enseignement ;
- Les délégués du personnel et les responsables des structures syndicales ;
- Le bureau du comité des élèves ;
- Les représentants des parents d'élèves.

b. Il faut vous appuyer sur les documents suivants :

- Les rapports de rentrée et de fin d'année qui collectent les résultats scolaires mais donnent aussi une vue sur l'organisation des enseignements ;
- Les procès-verbaux des conseils d'enseignement pour voir l'organisation des évaluations ;
- Les registres des notes pour voir exactement les performances des élèves dans les différentes disciplines.

À partir de la synthèse de ces documents, il convient d'instaurer une stratégie de communication qui n'incrimine personne mais qui tende à susciter l'engagement de tous les acteurs à inverser la tendance.

#### ► Activité 4

Pour mieux piloter le projet, nous vous proposons les actions suivantes :

- *sur le plan du recrutement des élèves en complément d'effectifs*, rendre fonctionnelle la commission de recrutement en complément d'effectifs en lui faisant jouer pleinement son rôle, notamment en veillant aux critères de transparence et d'éligibilité des dossiers.

Cela devrait permettre au bout de deux années environ d'avoir des effectifs réduits par classe, des élèves ayant un niveau acceptable et de la même tranche d'âge, toutes choses qui favorisent le processus d'apprentissage ;

- *sur le plan des activités pédagogiques et éducatives*, s'assurer que les cours programmés sont dispensés et que les évaluations sont effectivement faites. Ce qui revient à faire régulièrement le point sur le travail scolaire (une fois par mois).

Concernant la discipline, le contrôle rigoureux à tous les niveaux (personnel et élèves) des retards et absences et l'interpellation des parents permettront de réduire considérablement ces maux que sont le retard et l'absentéisme (voir démarche méthodologique).

Ainsi, la résorption des retards et absences permettra d'améliorer l'exécution des programmes et des apprentissages, ce qui devrait permettre l'amélioration des résultats scolaires au bout de trois ans. Par exemple, le taux de redoublement devrait passer de 20 % à 10 % ; celui d'exclusion de 15 % à 5 % ; les résultats au BEPC, de 20 % à 45 %.

Après quoi :

- Si les résultats scolaires ne sont pas à la hauteur des attentes, une nouvelle démarche doit être entreprise en vue d'identifier d'autres difficultés et actions à mener.
- Si les résultats sont probants, alors il faut travailler à les consolider toujours dans une approche projet (identifier des axes et des actions à mener) pour maintenir le cap.

Tout cela doit se faire à travers une bonne communication et en motivant des acteurs.

#### ► Activité 5

a. Appréciation de la lettre :

- Globalement, la lettre n'est pas de bonne qualité.
- Comme points positifs, on peut relever l'identification du service, de l'expéditeur, la date, l'absence de formule de politesse dans l'entame, la concision.
- Comme points négatifs, on peut noter l'absence du numéro de la lettre, de l'objet de la lettre, l'existence de la formule de politesse à la fin, la mention du titre avant la signature. Sur le fond, elle ne donne aucun argument justifiant l'objet de la lettre, ni aucun élément permettant au supérieur de réagir.

**b. Les modifications pourraient être les suivantes :**

Ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Alphabétisation et de la Promotion  
des langues nationales

Région du centre

Direction régionale

Lycée départemental de Doudou

n° 2018-142/MENA-PLN/RCEN/DREPS/LDD

BURKINA FASO  
UNITÉ – PROGRÈS – JUSTICE

Doudou, le 10/12/2018

Le proviseur

à

Monsieur le Directeur régional  
des Enseignements post-primaire et secondaire du Centre

OUAGADOUGOU

**OBJET : Ouverture d'une classe complémentaire de sixième**

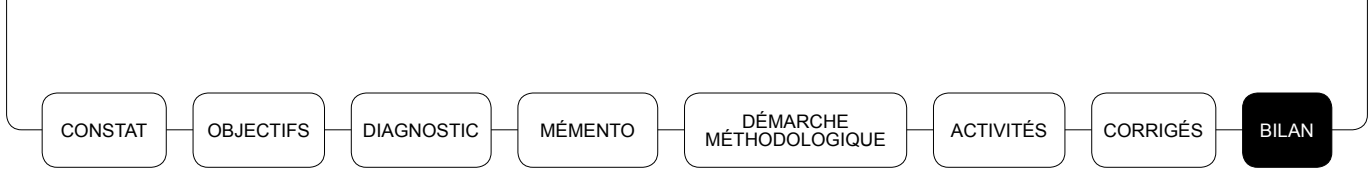
Monsieur le Directeur,

Le lycée départemental de Doudou, compte en cette rentrée 2018-2019, 130 élèves dont 100 affectés des admis au concours d'entrée en sixième et 30 redoublants.

Avec un tel effectif dans une seule classe, il sera difficile d'atteindre les objectifs de qualité qui vous sont si chers; voilà pourquoi nous venons, par la présente, solliciter l'ouverture d'une classe complémentaire de sixième.

Bapio SARE





# BILAN



L'objectif de cette partie est de vous permettre de faire le point sur vos acquis après cette séquence et sur les difficultés rencontrées.

- ▶ **1.** Après avoir exploité cette séquence, avez-vous acquis de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir être ? Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ **2.** Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, citez-les et dites pourquoi.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ **3.** Après l'exploitation de la séquence, votre compétence en matière de gestion participative s'est-elle développée ? Cite au moins deux domaines dans lesquels cette séquence vous a permis de développer votre sens du management.

.....

.....

.....

.....

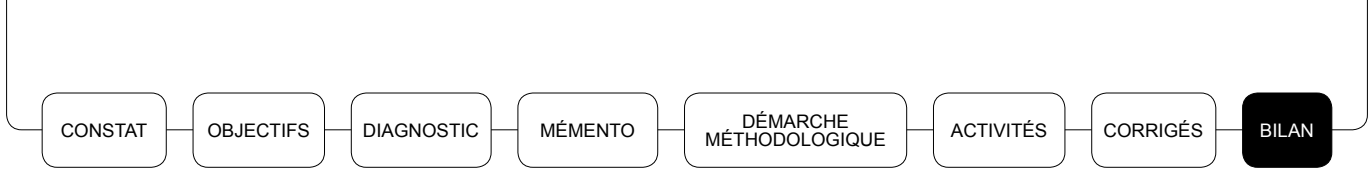
.....

.....

.....

.....

GÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE MANIÈRE PARTICIPATIVE



► 4. Pensez-vous être capable de piloter et de suivre un projet d'établissement ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

► 5. Avez-vous d'autres préoccupations que vous souhaitez que l'on prenne en compte dans le cadre de la formation ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



Séquence 3

---

**L'ORGANISATION  
PÉDAGOGIQUE  
ET ÉDUCATIVE  
AU SERVICE  
DES ÉLÈVES**

## CONSTAT

On attend du chef d'établissement une organisation des activités pédagogiques et éducatives qui favorise la réussite des élèves. Ces activités, qui portent sur l'organisation des cours et des évaluations, d'une part, et sur la vie scolaire, d'autre part, doivent être menées dans le respect des textes réglementaires et prendre en compte les programmes et instructions officielles. Elles doivent par ailleurs tenir compte des spécificités ou caractéristiques des disciplines, de l'aménagement et de la gestion du temps et de l'espace scolaires, des différents niveaux ou classes, du genre, de l'éducation inclusive, des régimes et calendrier scolaires, des personnels enseignant (effectif, qualité, spécialité et statut), administratif et de la vie scolaire, de l'environnement physique, social, éducatif des élèves, etc.

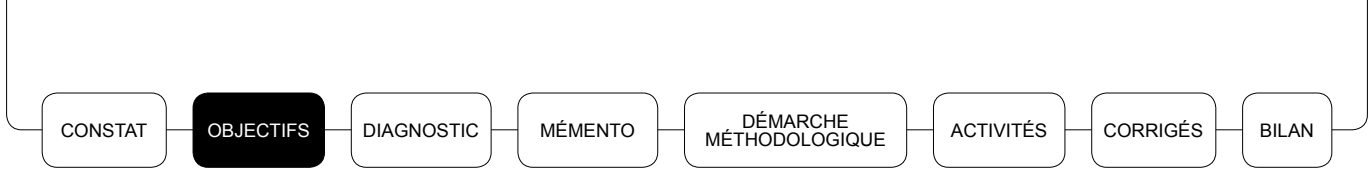
Dans leurs tentatives de mettre en œuvre une telle organisation pédagogique et éducative au service des élèves, les chefs d'établissement rencontrent des difficultés dans la coordination et l'organisation des activités. Ainsi, on constate souvent que :

- les emplois du temps ne tiennent pas compte, ou pas souvent, de l'intérêt des élèves du fait des vacances excessives ;
- Le suivi et le contrôle des enseignements et des évaluations sont insuffisants, de sorte que les programmes ne sont pas couverts par les enseignants et le planning des évaluations n'est pas respecté ;
- la méconnaissance des règles de gestion du budget ne permet pas de prévoir suffisamment de ressources pour les activités pédagogiques et éducatives pouvant, par conséquent, entraîner un blocage des cours en vacation ainsi que celui des activités sportives et culturelles ;
- Les chefs d'établissement sont souvent impuissants devant la montée de la violence, de l'incivisme et de la consommation de la drogue dans l'espace scolaire.

À long terme, toutes ces difficultés entraînent des échecs scolaires.

Les raisons principales de ces difficultés ou insuffisances sont, entre autres, l'absence de formation initiale, la méconnaissance des textes réglementaires, la mauvaise prévision et répartition des ressources, la faiblesse du travail en équipe, le manque de motivation, d'autorité et de *leadership* du chef d'établissement.

Sur la posture du chef d'établissement et la gestion participative, nous avons déjà proposé, dans les deux premières séquences, des pistes d'amélioration qui pourront être utiles dans l'organisation pédagogique et éducative. En voici d'autres, plus directement centrées sur ce sujet.



## OBJECTIFS

.....

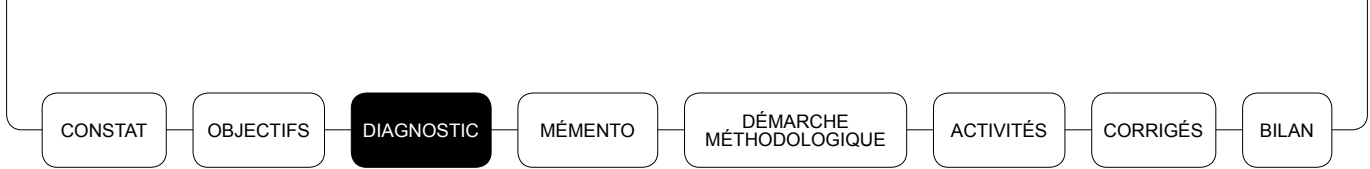
### **Objectif général**

L'exploitation de cette séquence vous permettra de mettre en place une organisation pédagogique et éducative qui favorise la réussite et l'épanouissement des élèves.

### **Objectifs spécifiques**

Après avoir exploité cette séquence, vous serez capable de/d' :

- mettre en place une organisation efficace du matériel ;
- mettre en place une organisation efficace du temps ;
- assurer une organisation et un suivi-contrôle des enseignements et des évaluations ;
- développer la vie scolaire ;
- évaluer le fonctionnement de votre organisation pédagogique et éducative.



# DIAGNOSTIC



Cette rubrique comporte neuf (9) autotests qui vous permettront d'évaluer vos acquis sur les thèmes traités dans cette séquence : l'organisation du matériel et du temps, l'organisation et le suivi-contrôle des enseignements et des évaluations, le développement de la vie scolaire et l'évaluation du fonctionnement de votre organisation pédagogique et éducative.

Après avoir terminé ces tests, consultez les corrigés à la fin de la séquence et faites votre autoévaluation.

## 1. AUTOTESTS RELATIFS À L'ORGANISATION MATÉRIELLE

### ► Autotest 1

Quels sont, selon toi, les éléments matériels à prendre en compte pour organiser des activités pédagogiques en faveur des élèves ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 2

Quels sont, à votre avis, les éléments matériels à prendre en compte pour organiser des activités éducatives en faveur des élèves ?

.....

.....

.....

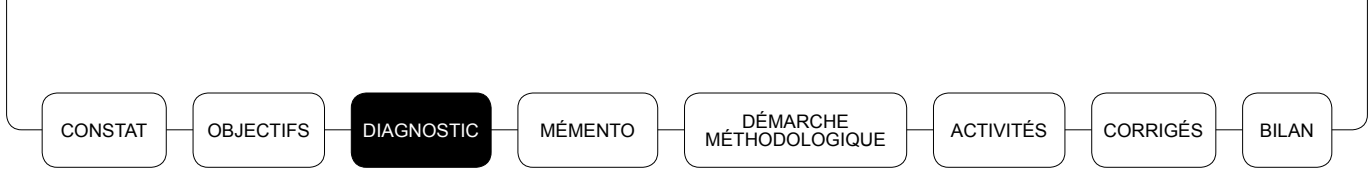
.....

.....

.....

.....

L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE  
ET ÉDUCATIVE AU SERVICE DES ÉLÈVES



## 2. AUTOTESTS RELATIFS À L'ORGANISATION TEMPORELLE

---

► **Autotest 3**

Quels sont les éléments à prendre en compte dans l'élaboration des emplois du temps ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 4**

Quels sont les éléments à prendre en compte dans la programmation des activités éducatives ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 5**

Quel est le rôle du chef d'établissement dans cette organisation temporelle ?

.....

.....

.....

.....

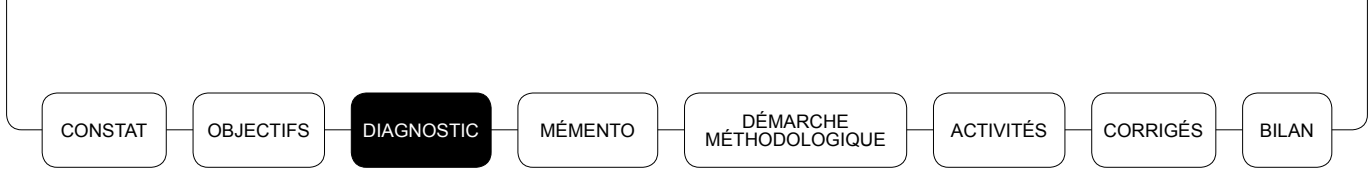
.....

.....

.....

.....





### 3. AUTOTEST RELATIF À L'ORGANISATION ET AU SUIVI-CONTRÔLE DES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES

---

► **Autotest 6**

Quels rôles le chef d'établissement joue-t-il dans l'organisation des activités pédagogiques de l'établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. AUTOTESTS RELATIFS AU DÉVELOPPEMENT DE LA VIE SCOLAIRE

---

► **Autotest 7**

Que signifie pour toi l'expression « vie scolaire » ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 8**

Quel est le rôle du chef d'établissement dans l'organisation de la vie scolaire ?

.....

.....

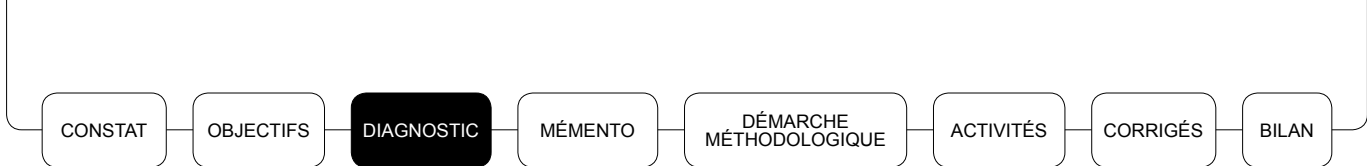
.....

.....

.....

.....

L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE AU SERVICE DES ÉLÈVES



## 5. AUTOTEST RELATIF À L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE

---

### ► Autotest 9

Quels sont les outils et les éléments que le chef d'établissement doit prendre en compte pour évaluer son organisation pédagogique et éducative ? Justifiez votre réponse.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

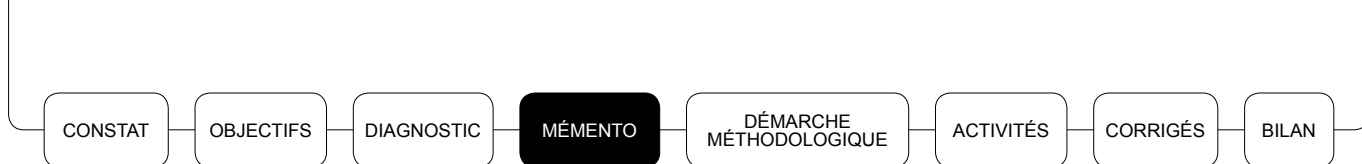
### FAITES VOTRE BILAN!

---

Vous avez fini de traiter les autotests. Référez-vous maintenant aux corrigés proposés à la fin de cette séquence, et, pour chaque sous-partie du diagnostic, appréciez votre niveau de réussite selon l'échelle suivante :

- C'est insuffisant, si vous avez répondu correctement à moins de la moitié des autotests.  
Une exploitation minutieuse de la séquence doit vous aider à améliorer vos connaissances et vos capacités dans le domaine où vos résultats sont faibles. Bon courage!
- C'est moyen, si vous avez juste répondu correctement à la moitié des autotests.  
Vous avez des acquis, c'est vrai. Cependant, vous pouvez encore progresser ; exploitez judicieusement les compléments d'informations fournis par la séquence, avec l'appui de votre tuteur.
- C'est bien, si vous avez répondu correctement à plus de la moitié des autotests.  
Mais vous avez encore quelques efforts à faire pour compléter vos acquis en lisant attentivement les contenus de la rubrique « Mémento » et de ceux de la rubrique « Démarche méthodologique ».
- C'est très bien, si vous avez répondu correctement à tous les autotests.  
Vous avez déjà de très bonnes notions ou capacités sur le thème traité. Vous pourrez quand même les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.





- des dispositifs de toilettes des élèves après les récréations, les cours d’EPS, les repas, etc. ;
- la cour de l’école, les locaux (salles de classes, bureaux, ateliers, bibliothèque, réfectoire, latrines, etc.) bien propres.

## **1.2. La prise en compte des locaux et des besoins en matériels**

Concernant les locaux, il vous faudra connaître les effectifs par classe et la présence d’élèves en situation de handicap, ainsi que les caractéristiques et l’état des salles.

Vous veillerez à une signalisation des blocs administratifs et pédagogiques afin de faciliter l’orientation des usagers.

Concernant les matériels, sont concernés les matériels pédagogiques, didactiques, informatiques et de laboratoire.

## **2. CE QU’IL FAUT SAVOIR EN VUE D’UNE ORGANISATION EFFICACE DU TEMPS**

---

Cette sous-partie vous permettra de connaître les principes qui sous-tendent l’organisation du temps pour les activités pédagogiques et éducatives.

### **2.1. Les savoirs utiles à l’élaboration des emplois du temps**

Vous devez connaître :

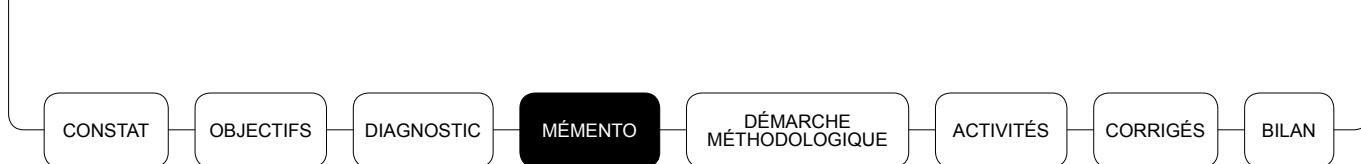
- les textes sur les volumes horaires hebdomadaires des disciplines ;
- la spécificité de certaines disciplines ;
- les modalités d’apprentissage des élèves, qui justifient l’alternance des matières et la durée des pauses ;
- les enseignants (quels sont leur nombre, leurs statuts, leurs qualités, leurs responsabilités?).

Des explications et des exemples vous seront donnés dans la démarche méthodologique.

### **2.2. Les savoirs utiles à la gestion temporelle des activités éducatives**

Vous devez connaître :

- les textes sur le fonctionnement des établissements d’enseignement post-primaire et secondaire ;
- le règlement intérieur des établissements post-primaire et secondaire ;
- les activités éducatives (spécifiques, sportives, culturelles, etc.) et le programme d’activités du comité des élèves.



### 3. CE QU'IL FAUT SAVOIR AU SUJET DE L'ORGANISATION ET DU SUIVI-CONTRÔLE DES ENSEIGNEMENTS ET DES ÉVALUATIONS

---

Le CE, tel un chef d'orchestre, doit assurer une organisation et un suivi-contrôle des enseignements et des évaluations. Pour ce faire, il vous faut :

- Connaître les attributions pédagogiques et éducatives du CE<sup>1</sup> ;
- Connaître les besoins des enseignants en matériels pédagogiques et didactiques (programmes scolaires, cahiers de préparation, craie, matière d'œuvres, les produits de laboratoire, matériel sportif, etc.) ;
- Connaître les textes régissant les fonctions des différents acteurs de l'établissement : celui sur les emplois spécifiques<sup>2</sup>, celui sur les attributions des différents responsables<sup>3</sup>, et, de manière générale, ceux portant sur le fonctionnement et notamment le règlement intérieur des établissements<sup>4</sup> ;
- Connaître des outils qui peuvent permettre de suivre et d'évaluer les activités pédagogiques et éducatives ;
- Savoir planifier, élaborer, organiser, contrôler et suivre les activités pédagogiques et éducatives (DGIFPE-DFPE, 2010).

### 4. CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR DÉVELOPPER LA VIE SCOLAIRE

---

#### 4.1. La vie scolaire et ses finalités<sup>5</sup>

Dans le contexte du Burkina Faso, la notion de vie scolaire est assez récente. Les établissements sont des lieux d'apprentissages scolaires mais aussi des lieux de vie, de socialisation et de culture. Les élèves y jouent, déjeunent, font du sport, arrivent en retard, sèchent les cours, sont punis, nouent des amitiés, des amours, prennent des responsabilités comme délégués, animent des associations, font du théâtre, discutent, refont le monde... « Ce que l'on appelle maintenant Vie scolaire doit donc aussi prendre en compte la prévention des conduites à risques, de la violence, l'absentéisme, l'éducation à la citoyenneté,

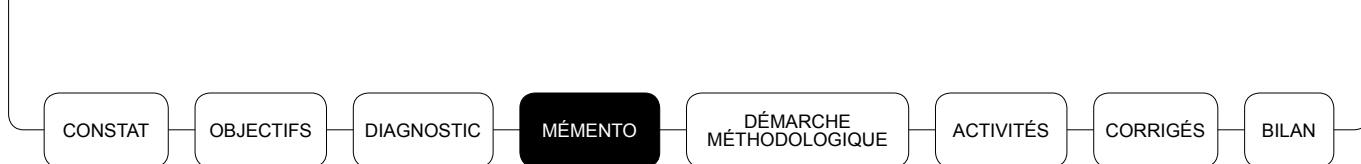
1 Arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire.

2 Décret n° 2006-423 du 11 septembre 2006, portant organisation des emplois spécifiques du MESSRS.

3 Arrêté n° 2018-315 du 26 septembre 2018, portant attributions des responsables dans les établissements d'enseignement post-primaire et secondaire.

4 Arrêté n° 2018-318 du 26 septembre 2018, portant fonctionnement des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire ; arrêté n° 2018-317 du 26 septembre 2018, portant adoption du règlement intérieur des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire.

5 Cf. SAINT-DO, 2000.



la prévention des maltraitances, l'information sur la sexualité, et, bien sûr, participer au traitement des dysfonctionnements dans ces domaines. »<sup>6</sup>

La vie scolaire a pour finalités l'épanouissement, l'amélioration des résultats scolaires et l'éducation à la citoyenneté de l'élève. C'est pourquoi l'on peut développer un projet vie scolaire comme étant une partie d'un projet d'établissement, avec un plan d'actions (voir ci-dessous).

## 4.2. Les besoins des élèves en matière d'activités éducatives

Dans la formation de l'enfant et en vue d'en faire un citoyen accompli, comme le prévoit la loi d'orientation de l'éducation dans ses finalités, il convient, en plus des activités pédagogiques, de proposer des activités éducatives (culturelles, sportives, associatives, etc.). Voici quelques éléments prévus par le règlement intérieur au titre des activités para et périscolaires<sup>7</sup>.

### Quelques exemples d'activités éducatives

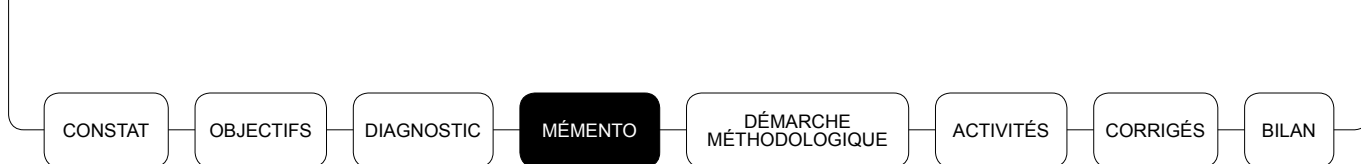
- Au plan culturel  
L'organisation des journées culturelles au cours desquelles les danses, les tenues, l'art culinaire traditionnels sont valorisés.
- Au plan sportif  
Des compétitions interclasses et/ou interétablissements dans les domaines de l'athlétisme, le football, le cyclisme, le volley-ball, le handball, le basketball, la lutte traditionnelle, les jeux de société (dames, pétanque, cartes, etc.).
- Au plan associatif  
Les associations à caractère laïc (clubs Unesco, environnement, civisme, jumelage, scoutisme, etc.) et confessionnel (jeunesse étudiante catholique, association des élèves et étudiants musulmans du Burkina, etc.).

## 4.3. Le projet éducatif et sa finalité

- Définition du projet éducatif :  
Le projet éducatif est un volet du projet d'établissement qui concerne un aspect de la vie scolaire. Il s'étend sur une ou plusieurs années et est porté par toute la communauté scolaire.

<sup>6</sup> Josette TRAVERS, rectrice de l'académie de Grenoble, septembre 2003.

<sup>7</sup> Articles 43 et suivants.



- Finalité du projet éducatif :

Le projet éducatif a pour finalité de résoudre un problème de vie scolaire ; après la phase de mise en œuvre, l'évaluation du volet éducatif doit mesurer les progrès réalisés sur ce point précis.

**Exemple :** Réduire le taux d'absentéisme dans l'établissement de 40% à 20% en un an, puis de 5% par an les deux années suivantes (alors que le PE peut s'étendre sur trois ou cinq ans).

## 5. CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR ÉVALUER LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE

---

### 5.1. Pourquoi évaluer ?

Peut-être avez-vous l'impression qu'il n'est pas utile d'évaluer le fonctionnement de votre organisation. Pourtant, cette évaluation est nécessaire parce qu'elle vous permet de :

- vous assurer que vous êtes en conformité avec les normes et que votre dispositif pédagogique et éducatif répond aux attentes de l'institution et de la communauté éducative ;
- connaître l'efficacité, la performance de votre organisation pédagogique et éducative, et, en cas de besoin, de remédier aux insuffisances pour une meilleure réussite scolaire et un meilleur épanouissement des élèves.

### 5.2. Selon quels principes évaluer ?

Même si vous êtes convaincu qu'il est utile d'évaluer, peut-être rencontrez-vous des difficultés à le faire. Voici quelques principes généraux à garder en mémoire :

- Tout d'abord, il faut savoir que tout, dans votre organisation, peut faire l'objet d'une évaluation. Mais comme cela peut être très lourd, vous réserverez l'évaluation complète à la phase de conception du PE, dans la perspective de faire un état des lieux de votre organisation. Pendant et après la mise en œuvre du projet, vous pouvez n'évaluer que les points précis qui y figurent ;
- Ensuite, vous avez intérêt à utiliser des outils qui facilitent la collecte et l'exploitation des données. Nous vous en proposerons dans la démarche méthodologique ;
- Enfin, s'il est intéressant d'avoir en permanence du recul sur son action et celle de ses personnels, évaluer demande un travail spécifique qui prend du temps et mérite d'être mené dans de bonnes conditions. Nous verrons plus bas quels sont les moments les plus appropriés pour cela.

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette rubrique donne des stratégies, des méthodes et des techniques qui vous permettront de mettre en place une organisation efficace du matériel et du temps, d'assurer une organisation et un suivi-contrôle des enseignements et des évaluations, de développer la vie scolaire et d'évaluer le fonctionnement de l'organisation pédagogique et éducative de votre établissement.

### 1. METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION MATÉRIELLE FAVORABLE

#### 1.1. Préparer et aménager les locaux (avant la rentrée)

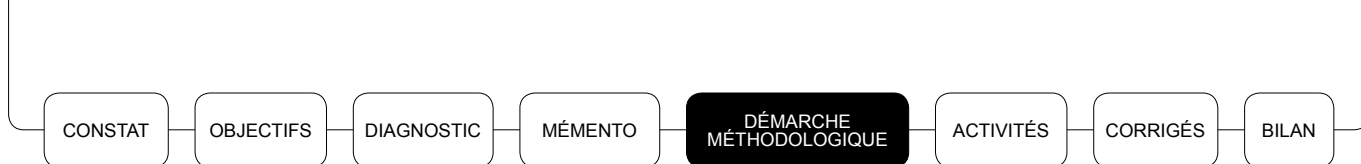
##### ■ La préparation et l'aménagement des locaux

- les salles de classes : prévoir les tables-bancs en quantité, procéder aux réparations éventuelles du mobilier abimé et des ouvertures, peindre les tableaux et rendre l'éclairage fonctionnel ;
- le terrain de sport : pistes et aires de gymnastique et autres installations ;
- la salle des professeurs : s'assurer du bon état des équipements et du mobilier ;
- la bibliothèque : s'assurer que les étagères, les tables pour la lecture, les manuels et autres ouvrages sont en bon état, etc. ;
- le laboratoire : l'équiper en produits et appareils ;
- les ateliers : s'assurer du bon fonctionnement des postes de travail et de la disponibilité de la matière d'œuvre ;
- la cantine : cuisine et salle à manger ;
- les latrines : elles doivent être fonctionnelles et propres ;
- les fontaines d'eau : elles aussi doivent être bien entretenues ;
- le « petit marché » : nécessairement à l'intérieur de l'établissement ;
- l'infirmerie et les locaux administratifs (direction et service de la vie scolaire).

Pour la préparation matérielle, le nettoyage et l'entretien, vous devez instruire le personnel de soutien.

Concernant la répartition des salles de cours, de laboratoire, de bibliothèque et d'informatique et des ateliers, des critères adéquats seront définis en fonction des effectifs par classe, des dimensions des salles et des bâtiments à niveau (tenir compte des élèves en situation de handicap physique) et en privilégiant les classes d'examen.





La considération des besoins en matériels pédagogique, didactique, informatique et de bureau requiert une prévision rationnelle tenant compte des moyens et du budget de votre établissement. L'accent sera mis sur le matériel pédagogique et didactique plutôt que sur le matériel de bureau et autres commodités (frigos, ventilateurs, climatiseurs, téléviseurs, etc.). Pour l'acquisition du matériel, il vous faut instruire l'intendant ou l'économiste chargé à cet effet des commandes et des achats.

Ordonnateur, le CE est responsable de l'exécution du budget et des moyens affectés à l'établissement. Il est notamment chargé à ce titre de prescrire les recettes et les dépenses. Au regard de la rareté des ressources financières, le peu dont dispose l'établissement doit être géré avec beaucoup de rigueur et de transparence. Le nouveau CE doit avoir à l'esprit que c'est de la bonne gestion des ressources financières que naîtra et se renforcera la confiance entre le CE, les acteurs et les partenaires. Aussi, toutes les dépenses doivent-elles être effectuées dans le cadre défini par le COGES ou le CAGES. Ce qui confère aux dépenses leur caractère légal (cf. DGIFPE-DFPE, 2011).

## 1.2. Effectuer la rentrée scolaire

Pour cette étape, vous devez accueillir les nouveaux enseignants, en leur présentant les aspects physiques de l'établissement (salle des professeurs, bibliothèque, salle d'informatique, cafeteria, etc.). Leur présentation sera faite dès le conseil de rentrée aux autres membres du personnel avant le démarrage effectif des cours.

Quant aux élèves, vous devez commencer par leur accueil et installation dans les salles de classe. Cela consiste à procéder à l'appel nominatif des élèves, en commençant par les nouveaux venus (classes de sixième et de seconde). Cette activité se mène essentiellement en collaboration avec le personnel de la vie scolaire. [Voir encadré en page suivante.]

### **Quelques conseils pour gérer les questions matérielles en cours d'année scolaire**

Après avoir mis en place le budget, vous devrez vous atteler à acquérir tout le matériel nécessaire pour le fonctionnement de l'établissement sur les plans administratif, pédagogique, éducatif et de l'entretien des infrastructures et équipements durant l'année scolaire. L'acquisition du matériel doit se faire progressivement en fonction des besoins exprimés et de la disponibilité des ressources financières. En tant qu'ordonnateur, vous devez avoir une bonne vision et planification de votre budget. N'oubliez pas de vous appuyer sur votre intendant ou économiste qui est votre comptable et conseil en matière de gestion financière. Néanmoins, vous suivrez l'exécution de votre budget en recette et en dépense pour éviter des surprises désagréables.

Vous devrez également responsabiliser certains acteurs, tels que :

- le laborantin ou le professeur responsable du laboratoire, le bibliothécaire, les cantinières, les professeurs responsables des matériels sportifs pour la disponibilité et la bonne conservation du matériel ;
- le personnel de soutien (manœuvres, gardiens, etc.), pour entretenir et assurer la sécurité des locaux ;
- les élèves ; il faut les sensibiliser à la bonne utilisation du matériel et des équipements et, aussi, au respect du tableau de balayage. Le règlement intérieur, qui comporte des dispositions relatives aux cas de dégradation et de vol de matériel, doit leur être lu et commenté en début d'année et rappelé au besoin.

## 2. METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION EFFICACE DU TEMPS

---

### 2.1. Établir les emplois du temps

Pour établir les emplois de temps, vous devrez :

- avoir recueilli à la fin de l'année scolaire écoulée, les vœux des enseignants sur les heures et les classes souhaitées ;
- prendre en compte le nombre de classes existantes et celles à ouvrir ;
- consulter la liste des disciplines à enseigner par classe avec leur volume horaire respectif<sup>8</sup> ;
- identifier les contraintes, notamment le déficit en enseignant par matière ;
- affecter les horaires par classes et par professeur en priorisant les classes d'examen et celles de début de cycle, c'est-à-dire sixième et seconde ;
- faire très attention au chevauchement des heures dans les emplois du temps des professeurs en relisant et en réajustant au fur et à mesure de l'élaboration.

### 2.2. Mettre en œuvre les emplois du temps

Vous communiquerez les emplois du temps à temps pour application. Il faut vous attendre à les remanier à tout moment, par exemple en cas d'absence ou d'indisponibilité d'un enseignant. Car, comme on le dit très souvent, un emploi du temps n'est jamais définitif.

---

<sup>8</sup> Voir circulaire sur les volumes horaires des disciplines enseignées dans les établissements post-primaires et secondaires.

## Quelques conseils à prendre en compte dans l'élaboration des emplois du temps

### ■ La prise en compte de la spécificité des disciplines

- La préséance de certaines matières sur d'autres.  
Par exemple, en classe de 6<sup>e</sup>, il vous faut placer les heures de français qui sont de 7 à 8 heures par semaine avant les heures de SVT ou d'EPS qui sont de 3 heures hebdomadaires. Toutefois, les heures de cours pratiques d'EPS doivent être placées de 7 h à 10 h les matinées et de 16 h à 18 h les après-midis ;
- L'alternance des matières qui consiste à faire se succéder une matière dite scientifique – mathématiques, SVT et physique-chimie – à une discipline dite littéraire – français, anglais, allemand, histoire-géographie et philosophie – et vice-versa.

### ■ La prise en compte des temps spécifiques

- Le temps de la pause (12 h – 15 h) et des récréations ;
- Les après-midis de mardi et de jeudi, qui sont consacrés aux activités éducatives des élèves (culturelles, sportives, etc.) et à la fréquentation de la bibliothèque et des CDI.

### ■ La prise en compte des responsabilités des enseignants

Vous devez tenir compte des enseignants qui ont en plus d'autres responsabilités (les délégués syndicaux, les délégués du personnel, les professeurs encadrants du comité des élèves, les animateurs sportifs et ceux responsabilisés dans la gestion des laboratoires de SVT et de physique-chimie, des cours d'appui, etc.). Ces enseignants peuvent voir leur volume horaire allégé.

## 3. ASSURER UNE ORGANISATION ET UN SUIVI-CONTRÔLE DES ENSEIGNEMENTS ET DES ÉVALUATIONS

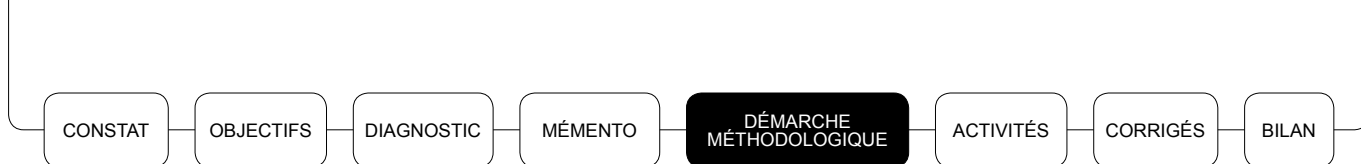
### 3.1. L'organisation des enseignements et des évaluations

Elle comprend plusieurs volets :

#### ■ La répartition des charges particulières

- Vous ferez une note de service pour désigner officiellement les responsables pédagogiques proposés par les groupes de discipline<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Voir chapitre 8 (conseil d'enseignement), de l'arrêté n° 2018-318/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation du fonctionnement des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire.



- Pour la désignation des professeurs principaux, et en fonction des critères déterminés par le texte en la matière<sup>10</sup>, vous rédigerez une note de service, après concertation avec les professeurs concernés.

### ■ **La tenue des conseils à caractère pédagogique (conseils d’enseignement et conseils de classe)**

Vous porterez une très grande attention à la prise de décisions pendant les conseils et à leur communication aux élèves et aux parents.

- Fixer les modalités de contrôle des connaissances :
  - À la réunion ou conseil de rentrée, vous devez indiquer le régime pédagogique (le découpage en trimestre ou en semestre avec les dates de début et de fin de chaque trimestre ou semestre) à l’ensemble du personnel enseignant et programmer les évaluations (contrôles continus et compositions, examens blancs). Les différents conseils d’enseignement ou de perfectionnement vont préciser les modalités pratiques de leur mise en œuvre (nombre minimum des devoirs par discipline/classe/trimestre ou semestre ; devoirs en commun par niveau en fonction des progressions).
  - L’équipe de direction, en concertation avec les professeurs responsables des disciplines, fixe les délais pour la correction des devoirs et la remise des copies avant toute autre évaluation, ainsi que les dates limites de report et de calcul des moyennes.
- Informer les élèves et leurs parents :
  - Vous veillerez à tenir les élèves informés du calendrier des évaluations par voie d’affichage dans les salles de classe et sur le tableau prévu à cet effet.
  - Il convient, en outre, de faire porter les décisions du conseil de rentrée et des conseils de classes à la connaissance des élèves et des parents d’élèves à travers les professeurs principaux et par voie d’affiches.

## 3.2. Le suivi-contrôle des enseignements et des évaluations

### ■ **Le suivi-contrôle des enseignements**

Le suivi-contrôle des enseignements consiste à :

- faire le point sur le niveau d’exécution des programmes d’enseignement par classe et par discipline à travers les cahiers de texte (vérification régulière mensuelle) et les progressions pédagogiques : attirer l’attention des enseignants en retard dans la progression ;

<sup>10</sup> Voir arrêté n° 2018-314 MENA/SG du 26 septembre 2018, portant réglementation de la fonction de professeur principal et de professeur chef d’atelier dans les établissements d’enseignement post-primaire et secondaire du Burkina Faso.

- guider et conseiller les enseignants sur les pratiques pédagogiques et susciter l'animation pédagogique en liaison avec les encadreurs pédagogiques (cf. SAINT-DO, 2000);
- observer le travail des enseignants;
- s'entretenir avec les enseignants au regard des insuffisances constatées;
- encourager les initiatives pédagogiques (cours d'appui, animations pédagogiques, innovations).

### Des outils pour le suivi-contrôle des enseignements

- Les rapports des conseils de rentrée et des conseils d'enseignement pour mieux vous imprégner des décisions prises lors des sessions de ces instances.
- Les progressions des enseignants et les cahiers de textes : l'objectif est de suivre l'exécution des programmes par les enseignants, en vue d'appuyer et de conseiller les enseignants, en particulier les nouveaux ou ceux qui sont en difficulté.

### ■ Le suivi-contrôle des évaluations

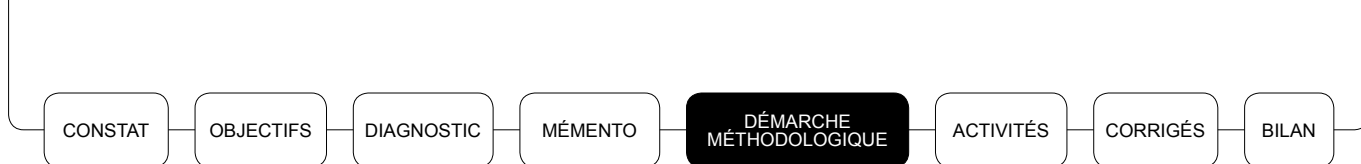
En fin d'année, le rôle du CE dans le suivi-contrôle des évaluations est principalement administratif. Il doit :

- préparer et réaliser le bilan de l'année en termes de résultats scolaires;
- faire le point des passages, redoublements, abandons (volontaires et renvois) et succès aux examens et concours (voir les rapports de fin d'année);
- communiquer les résultats de l'évaluation aux parents d'élèves, ainsi qu'à la direction provinciale ou régionale.

Toutefois, en cours d'année scolaire le suivi-évaluation peut vous permettre en tant que CE et en accord avec le conseil d'enseignement de certaines disciplines de prendre en charge dans la mesure du possible des élèves en difficulté avec des cours d'appui.

### Des outils pour le suivi-contrôle des évaluations

- Les cahiers de programmation des devoirs, pour suivre les évaluations programmées et exécutées par les enseignants.
- Les cahiers de notes des classes, pour suivre et connaître les tendances des notes au niveau des élèves.
- Les bulletins de notes trimestriels ou semestriels, pour s'imprégner des résultats et des performances des élèves en vue d'améliorer l'organisation pédagogique de l'établissement.



## 4. DÉVELOPPER LA VIE SCOLAIRE

---

Comment impulser la vie scolaire pour une meilleure réussite scolaire ?

### 4.1. L'organisation de la vie des élèves dans l'établissement

L'organisation de la vie scolaire s'articule autour des points suivants :

#### ■ L'accueil des élèves

Cet accueil est un facteur de bien-être important pour les élèves. Il s'agit ici de mettre les nouveaux élèves en confiance, car ils découvrent un nouvel environnement avec ses règles, son organisation et ses attentes. Ils peuvent, par conséquent, être confrontés à de nombreuses appréhensions et surtout à la peur de l'inconnu.

L'accueil des élèves se fait par le personnel de la vie scolaire qui doit orienter les nouveaux vers leurs salles de classe et leur indiquer l'emplacement des latrines, des installations sportives, des fontaines d'eau, du petit marché, etc.

#### ■ La diffusion et l'application du règlement intérieur national et/ou local

C'est un des rôles majeurs de la vie scolaire.

Le règlement intérieur détermine les règles de conduites édictées pour tous les établissements d'enseignement post-primaire et secondaire du Burkina Faso.

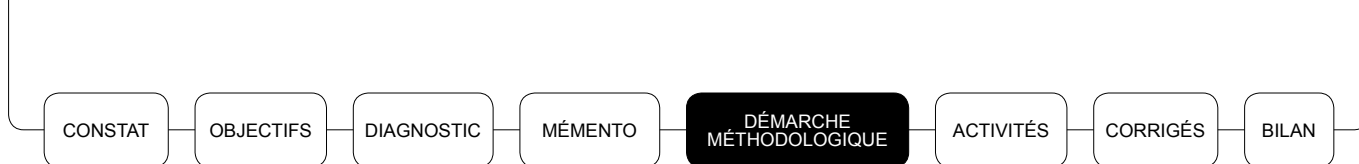
Cependant, pour répondre aux spécificités et à la réalité de chaque établissement, un règlement intérieur interne peut être élaboré en accord avec tous les acteurs. Ce règlement intérieur doit être conforme au règlement intérieur national ; selon l'article 2 de l'arrêté portant adoption du règlement intérieur des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire, dès la première semaine des cours, le CE veille à ce que les professeurs principaux et les agents de la vie scolaire procèdent à la lecture du contenu du règlement intérieur et à leur explication dans les classes.

La diffusion du règlement intérieur facilite la gestion et le suivi des absences et des retards.

Pour veiller au respect de ce règlement intérieur et d'encadrer et de suivre les élèves en dehors des classes et pendant les heures creuses, il convient de responsabiliser les acteurs en répartissant les blocs de salles de classes entre les agents de la vie scolaire.

#### ■ La cantine scolaire

Elle est essentielle dans la vie au sein de l'établissement car elle contribue au bien-être des élèves. En effet, une cantine fonctionnelle, c'est-à-dire approvisionnée régulièrement en vivres et aux menus variés, permet de maintenir et de motiver les élèves au sein de l'établissement.



## ■ Le suivi des élèves en difficulté sociale

Quant au suivi des élèves en difficulté, il convient de recenser les cas sociaux et de chercher à leur apporter un soutien en faisant jouer la solidarité au sein de l'établissement (par exemple : organisation de journées de solidarité au sein de l'établissement ; collecte en nature et/ou en espèces auprès des élèves, des enseignants et autres personnels, des parents d'élèves et des partenaires) et en sollicitant au besoin l'intervention des conseillers d'orientation scolaire et des services sociaux spécialisés.

## 4.2. L'organisation des activités para et périscolaires

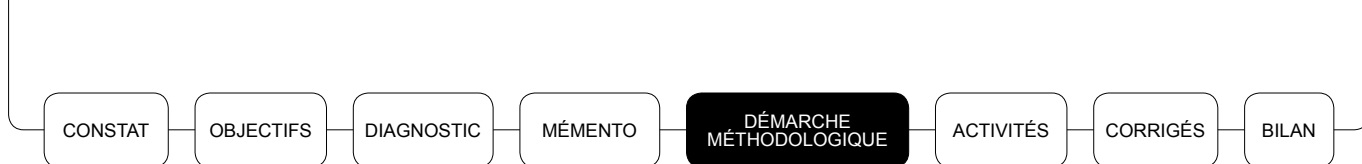
L'organisation des activités culturelles, sportives, les cours d'appui, les heures d'études, les activités de production, celles des clubs et mouvements, se font avec les comités des élèves et les délégués d'enseignants et les parents d'élèves.

- Pour l'organisation des activités culturelles et sportives (journées culturelles, théâtre, tenues traditionnelles, mets traditionnels, compétitions sportives interclasses, interétablissements, coupe du proviseur, etc.), le comité des élèves présente en début d'année un programme d'activités à la direction de l'établissement pour validation. La direction, en accord avec les délégués du personnel, désigne un enseignant pour les accompagner et les encadrer.
- Quant aux activités des clubs (clubs Unesco, environnement, scout, associations religieuses), elles ont leurs ramifications dans les établissements et sont reconnues par les CE. Leurs délégués ou responsables présentent à la direction de l'établissement un programme d'activités (conférences, projections cinématographiques, journées de sensibilisation) pour validation. Un personnel de la vie scolaire peut être désigné pour les accompagner.
- Les activités de production sont généralement l'apanage des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels. Les élèves produisent des articles divers (meubles, vêtements, savons, etc.), qui peuvent faire l'objet de journées d'exposition-vente. Les chefs de travaux et les formateurs sont chargés de leur encadrement.
- Les heures d'études et les cours d'appui sont organisés par les conseils d'enseignement en collaboration avec la direction de l'établissement et les parents d'élèves.

## 4.3. L'organisation du service de la vie scolaire

Cette organisation est au service de la scolarité et de l'épanouissement des élèves. C'est pourquoi vous devez veiller à ce que :

- certaines classes soient affectées à des agents de la vie scolaire pour le suivi et le contrôle des absences et des retards, dont les points seront faits de façon hebdomadaire. En cas d'absences et de retards répétées et non justifiés, le personnel de la vie scolaire procède à la convocation des parents des élèves concernés. Par ailleurs, le règlement intérieur prévoit des sanctions pour les cas de retards et d'absences non justifiées ;



- les activités des clubs et du comité des élèves soient encadrées par des personnels de la vie scolaire ou des enseignants.

Cela suppose que ce personnel soit le premier à arriver dans l'établissement et le dernier à partir. Le CE est responsable de cette organisation de la vie scolaire dont il assure la supervision. Il peut impulser de nouvelles dynamiques à travers des rencontres régulières (hebdomadaires ou mensuelles) avec tous les acteurs (enseignants, personnel de la vie scolaire, comité des élèves, délégués des clubs, parents d'élèves, etc.)

## 5. ÉVALUER LE FONCTIONNEMENT DE SON ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE

---

Nous avons vu dans le mémento qu'il s'agit ici d'évaluer toute l'organisation pédagogique et éducative, c'est-à-dire le dispositif retenu pour la mise en œuvre des enseignements et évaluations et pour l'impulsion de la vie scolaire. Voici maintenant quels critères et indicateurs choisir et quelles modalités suivre pour traiter les données.

### 5.1. Les critères et les indicateurs

Pour évaluer votre organisation pédagogique et éducative, vous pouvez retenir les critères suivants :

- le respect des normes régissant le fonctionnement des établissements, telles que définies dans les textes réglementaires, en particulier ce qui concerne :
  - le règlement intérieur,
  - les modalités de tenue des conseils ;
- la mise en œuvre effective du plan d'actions arrêté dans le projet d'établissement, selon les priorités choisies : domaine pédagogique ; domaine éducatif ; domaines culturel et sportif ; domaine social ; domaine de la gestion des personnels ;
- la mise en œuvre effective des décisions prises par les conseils aux plans pédagogique, éducatif ou autres ;
- l'implication de vos collaborateurs et des autres acteurs, aussi bien de manière individuelle qu'en équipes ;
- l'efficacité des différentes actions menées :
  - quant aux résultats scolaires ;
  - quant au bien-être et à l'épanouissement des élèves ;
  - quant aux performances culturelles et sportives ;
  - éventuellement sur d'autres points ;
  - éventuellement leur efficacité, c'est-à-dire le rapport entre leur efficacité et leur coût (matériel, financier et humain).



Ces critères, qui représentent les qualités attendues d'une organisation scolaire, seront adaptés à la question traitée, à votre établissement et à son environnement. Ils seront accompagnés d'indicateurs précis, de nature qualitative ou quantitative, qui permettront de savoir si ces qualités attendues sont présentes ou non.

### Un exemple : l'évaluation d'un dispositif dans le domaine éducatif

- Supposons que la priorité de votre PE dans le domaine éducatif soit « la lutte contre les violences dans l'établissement » et que les actions retenues à cet effet soient les suivantes :
  - Mettre en place des sanctions éducatives conformes aux orientations du règlement intérieur national ;
  - Sensibiliser les différentes structures associatives des élèves sur le sens du collectif et les inciter à créer et animer un dispositif de médiation entre élèves ;
  - Organiser des débats en classe sur des cas de violence dans et hors de l'établissement ;
  - Organiser des réunions avec les parents d'élèves pour faire connaître les actions prévues ;
  - Développer un partenariat avec la commune pour renforcer la sécurité aux abords de l'établissement. (Toutefois, en cas d'urgence, le CE peut interpellé la police et prendre des mesures conservatoires, à charge pour lui d'en rendre compte à la hiérarchie : Haut-commissariat, préfecture et direction provinciale.)

**N.B. :** *Pour lutter contre les violences dans l'établissement, il faut avoir une vision globale du vécu des élèves et donc considérer aussi l'impact de l'environnement, ce qui explique les deux dernières actions.*

- Concernant ce dispositif, on pourrait avoir la grille d'évaluation suivante :

Évaluation du dispositif de lutte contre les violences dans l'établissement			
Mise en place de sanctions éducatives	Oui	Non	%
Des sanctions de nature éducative ont-elles été intégrées au règlement intérieur de l'établissement ?			
Quel a été le pourcentage de sanctions éducatives par rapport à l'ensemble des sanctions prises ?			

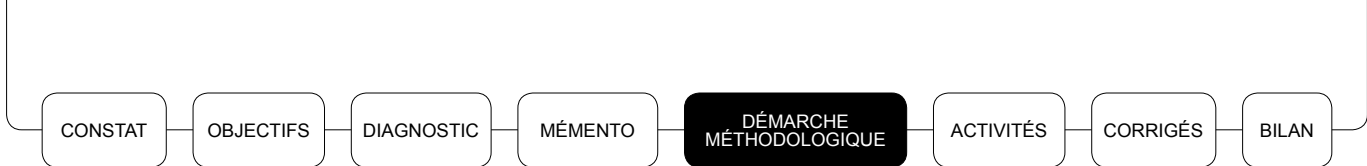
<b>Création et animation d'un dispositif de médiation</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>%</b>
Un dispositif de médiation a-t-il été expliqué à tous les élèves ?			
Quel a été le pourcentage de médiations par rapport aux cas de violence dans ou aux abords de l'établissement ?			
<b>Organisation de débats en classe sur les violences</b>			
L'intérêt d'organiser des débats en classe sur la violence a-t-il été expliqué à tous les enseignants ?			
Quel a été le pourcentage de classes ayant débattu sur des cas de violence dans et aux abords de l'établissement ?			
<b>Réunions avec les parents au sujet des violences</b>			
Des réunions avec les parents sur la question de la violence ont-elles été organisées ?			
Quel est le pourcentage de parents y ayant participé ?			
<b>Partenariat avec la commune sur la question des violences</b>			
Y a-t-il eu des réunions avec la commune au sujet de la sécurité aux abords de l'établissement ?			
Quelle est, en pourcentage, l'évolution des cas de violence aux abords de l'établissement ?			
<b>Appréciation globale des actions menées</b>			
Quelle est, en pourcentage, l'évolution des cas de violence dans l'établissement ?			

## 5.2. La collecte et le traitement des données

Toute évaluation passe par la collecte des données et leur analyse. Dans votre cas, il vous faudra être attentif à la disponibilité d'outils de collecte fiables et à la qualité des conditions de traitement.

### ■ La disponibilité d'outils de collecte fiables

L'idéal est de disposer de tableaux de bord, renseignés au fil du temps, pour avoir facilement les données disponibles le moment voulu. Pour cela, vous pouvez impliquer un de vos collaborateurs particulièrement concerné.



Par exemple, dans l'exemple décrit ci-dessus :

- Vous gardez vous-même une trace, dans un tableau, de toutes les actions qui relèvent de votre initiative : inscription des sanctions éducatives dans le règlement intérieur, réunions avec les parents, rencontres avec la police.
- Le CPE peut, à votre demande et sur tous les points qui relèvent de sa mission, se construire un outil comme celui-ci :

TABLEAU DE BORD RELATIF À LA LUTTE CONTRE LES VIOLENCES DANS L'ÉTABLISSEMENT								
	Octobre			Etc.	Sur l'année			
	Nombre de cas	Nb de personnes impliquées	% / ensemble des cas (si pertinent)		Nombre de cas	Évolution en % / année précédente	Nb de personnes impliquées	Évolution en % / année précédente
<b>Violences dans l'établissement</b>								
<b>Violences hors établissement</b>								
<b>Sanctions éducatives</b>								
<b>Médiations</b>								
<b>Débats en classe</b>								

### ■ La qualité des conditions de traitement

Pour que les données soient correctement traitées, vous mettrez en place des conditions favorables :

- En organisant un chronogramme de travail pour bien gérer le temps ;
- En rencontrant périodiquement les différents acteurs : censeur, responsables des conseils d'enseignement, personnel de la vie scolaire, délégués des comités des élèves, des clubs, des mouvements associatifs, représentants des parents d'élèves, etc., pour compléter les données des tableaux de bord par des avis divers ;
- En choisissant des moments relativement peu chargés, où toutes les personnes concernées sont disponibles.

C'est à ces conditions, et à l'aide d'outils de collecte fiables, que vous pourrez interpréter en équipe les données recueillies et tirer les conclusions qui s'imposent.

### Un exemple :

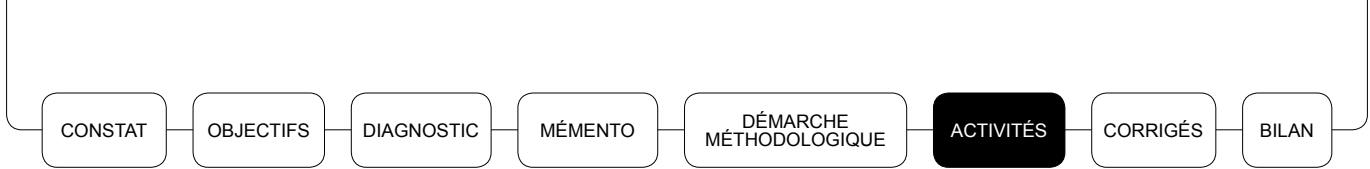
#### Comment collecter et traiter les données sur la médiation entre élèves ?

- En établissant votre chronogramme, vous avez décidé de faire une première évaluation du dispositif de « lutte contre les violences dans l'établissement » à la fin du premier trimestre.
- Pour avoir des données fiables, vous consultez le CPE. Voici ce qu'il a relevé dans son tableau de bord au sujet des médiations entre élèves :

	Octobre			Novembre			Décembre		
	Nbre de cas	Nb de personnes impliquées	% / ensemble des cas (si pertinent)	Nbre de cas	Nb de personnes impliquées	% / ensemble des cas (si pertinent)	Nbre de cas	Nb de personnes impliquées	% / ensemble des cas (si pertinent)
<b>Médiations</b>	1	2	10%	6	16	15%	4	10	20%

- Pour mieux comprendre ces données, vous échangez avec le censeur, le CPE et les délégués des élèves, un soir, après la classe. Il en ressort que,
  - même si l'on passe de un (1) à six (6), puis quatre (4) recours à la médiation, ce dispositif est de plus en plus utilisé (de 10% des cas de violence, il est passé à 20% en fin de trimestre);
  - mais que cela ne concerne encore que le cinquième des situations de violence. On doit pouvoir faire mieux si l'on veut responsabiliser les élèves.
- Pour donner une suite appropriée, vous cherchez à comprendre pourquoi on ne recourt pas plus souvent à la médiation. Les élèves vous disent qu'ils ne font pas confiance aux médiateurs, ce que confirme le CPE. Vous soumettez une idée nouvelle, celle de former les médiateurs; la proposition est acceptée par tous les acteurs et vous veillerez à sa mise en œuvre.

La tenue régulière des instances de fonctionnement de l'établissement (les différents conseils), le suivi de la mise en œuvre des décisions, l'implication personnelle du CE et la responsabilisation des acteurs, les bons résultats scolaires, permettent d'apprécier le degré de fonctionnement de l'établissement et partant, de l'impact de l'action du CE sur ce fonctionnement.



# ACTIVITÉS



Dans cette rubrique, vous trouverez des situations professionnelles authentiques, que vous avez déjà rencontrées ou que vous pourriez rencontrer. Maintenant que vous vous êtes approprié le contenu du mémento et de la démarche méthodologique, vous êtes mieux outillé pour traiter ces études de cas. Essayez de les résoudre et quand vous aurez terminé, consultez les corrigés à la fin de la séquence.

## 1. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ORGANISATION MATÉRIELLE

### ► Activité 1

L'établissement dont vous êtes le directeur dispose d'un bâtiment administratif, qui abrite la direction, l'intendance et la surveillance, et d'un bâtiment de quatre salles de classes allant de la sixième à la troisième. Un partenaire décide d'équiper l'établissement d'une installation électrique solaire capable d'alimenter un seul bâtiment.

Dans quel bâtiment allez-vous prévoir cette installation électrique ? Justifiez votre réponse

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 2

Juste avant la rentrée scolaire, les dernières pluies d'hivernage, souvent accompagnées de grands vents, ont emporté la toiture de la salle des professeurs et aucune réparation n'a pu être faite pour l'instant.

Comment procéder pour que les cours puissent se dérouler malgré tout dans de bonnes conditions ?

.....

.....

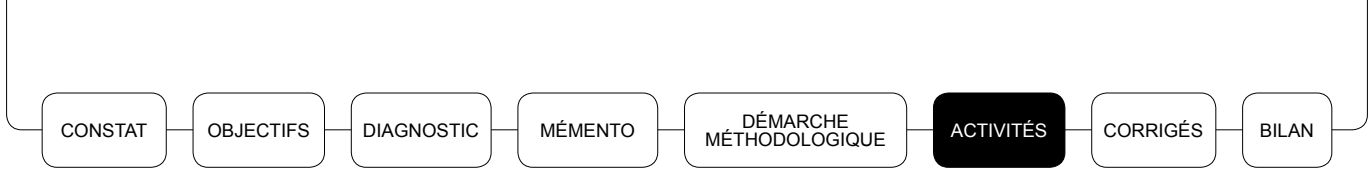
.....

.....

.....

.....

L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE  
ET ÉDUCATIVE AU SERVICE DES ÉLÈVES



## 2. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ORGANISATION TEMPORELLE

---

### ► Activité 3

Un professeur a 16 heures hebdomadaires de cours pour un volume horaire de 18 heures officiellement dues. Vous lui proposez de prendre une classe de quatre (4) heures, ce qui l'amènera à assurer 20 heures, dont deux heures supplémentaires. L'intéressé refuse et exige la totalité des quatre heures en vacation.

Comment allez-vous procéder pour résoudre le problème ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 4

Un jeune professeur nouvellement affecté dans votre établissement arrive muni d'un emploi du temps d'un établissement privé et exige de toi que vous en teniez compte dans l'élaboration de son emploi du temps, qui avait été déjà établi.

Comment allez-vous procéder pour résoudre ce problème ?

.....

.....

.....

.....

.....

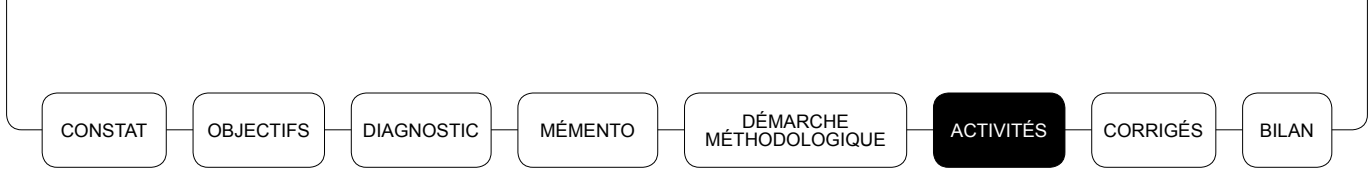
.....

## 3. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ORGANISATION ET AU SUIVI-CONTRÔLE DES ENSEIGNEMENTS ET DES ÉVALUATIONS

---

### ► Activité 5

Le professeur de mathématiques de la classe de 4<sup>e</sup> 2 est en retard dans sa progression trimestrielle, alors que les évaluations sont programmées pour la semaine qui suit.



a. Cette situation aurait-elle pu être évitée ? Justifiez votre réponse.

.....

.....

.....

.....

b. Comment la gérer maintenant ?

.....

.....

.....

.....

#### 4. ACTIVITÉS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DE LA VIE SCOLAIRE

---

► **Activité 6**

Nommé CE à la rentrée, vous remarquez de plus en plus de retards et d’absences des élèves. Or, les cahiers d’absence de l’année précédente ne révèlent rien dans ce sens. De même, la levée des couleurs se fait très souvent avec la moitié des élèves de l’établissement. Par ailleurs, aucune activité culturelle n’a été programmée par les élèves.

a. Sur quels textes allez-vous vous appuyer pour résoudre le problème ?

.....

.....

.....

.....

b. Comment allez-vous vous y prendre pour élaborer un projet de vie scolaire qui profite à l’épanouissement des élèves ?

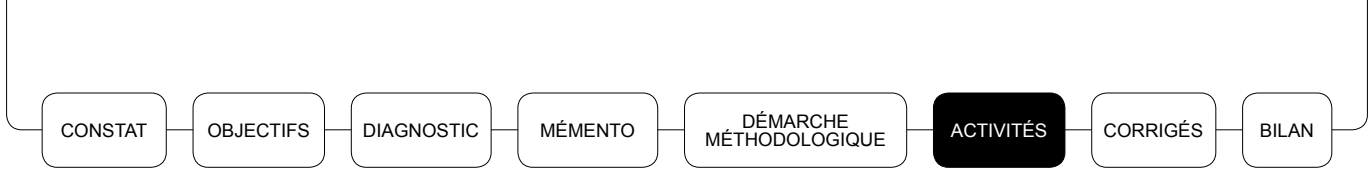
.....

.....

.....

.....

L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE  
ET ÉDUCATIVE AU SERVICE DES ÉLÈVES



## 5. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE ET ÉDUCATIVE

---

### ► **Activité 7**

La comparaison des résultats obtenus à l'examen du BEPC fait apparaître que ceux des élèves de votre établissement sont en-dessous de la moyenne provinciale ; les enseignants estiment que ces résultats sont dus à la faiblesse du niveau des élèves en français qui a un impact négatif sur les résultats des autres disciplines.

**a.** Quelle organisation allez-vous mettre en place pour remédier à cette situation ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**b.** Selon quels critères et quels indicateurs allez-vous évaluer cette organisation ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ► **Activité 8**

Sur quels critères allez-vous évaluer l'organisation pédagogique et éducative mise en place dans votre établissement ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

### ► Autotest 1

Les éléments matériels à prendre en compte pour organiser des activités pédagogiques en faveur des élèves sont les suivants :

- Le nombre et la taille des salles de classes qui doivent permettre de procéder à une répartition rationnelle des élèves (effectifs acceptables, niveaux homogènes) ;
- L’environnement physique, qui doit permettre de mettre en place une organisation pédagogique sécurisée, loin de toute nuisance : par exemple, une pépinière servant de laboratoire nature pour les cours de SVT et d’éducation environnementale ;
- L’aménagement de la cour de récréation et du terrain de sport, afin de permettre aux élèves de prendre part aux cours d’EPS ;
- Les tableaux extérieurs, pour permettre aux élèves de faire leurs exercices et les travaux en groupe en dehors des heures de cours, les révisions, etc. ;
- Les ressources matérielles et financières pour en prendre en charge les heures de vacation et le matériel pédagogique ;

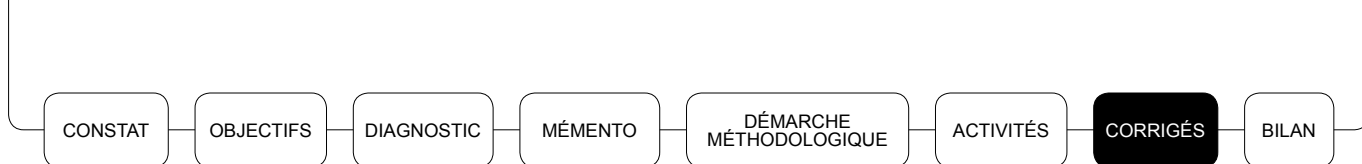
Et de façon indirecte :

- Les bâtiments administratifs (bureau du proviseur, du censeur, du gestionnaire et celui du CPE et des agents de la vie scolaire), qui doivent être séparés mais proches des salles de classes pour permettre une bonne supervision des activités pédagogiques ;
- La salle des professeurs, cadre d’échanges et de rencontre des enseignants.

### ► Autotest 2

Les éléments matériels à prendre en compte pour organiser des activités éducatives en faveur des élèves sont les suivants :

- L’environnement physique, qui doit permettre de mettre en place une organisation sécurisée et inclusive, loin de toute nuisance, et contribuer ainsi à l’épanouissement des élèves (activités périscolaires, embellissement du cadre de vie scolaire, etc.) ;
- L’aménagement de la cour de récréation et du terrain de sport, afin de permettre aux élèves de mieux profiter des intercourts ou récréations et d’organiser les activités culturelles et sportives ;
- Les tableaux extérieurs, pour permettre aux élèves de faire leurs exercices et les travaux en groupe en dehors des heures de cours, les révisions, etc. ;



- La cantine scolaire ;
- Les latrines, qui doivent être propres, éloignées des salles de classes et séparées pour filles et garçons ;

Et de façon indirecte :

- Les bâtiments administratifs (bureau du proviseur, du censeur, du gestionnaire et celui du CPE et des agents de la vie scolaire qui doivent être séparés mais proches des salles de classes pour permettre une bonne supervision des activités éducatives.

### ► Autotest 3

Les éléments à prendre en compte dans l'élaboration des emplois du temps sont les suivants :

En ce qui concerne les élèves et les professeurs :

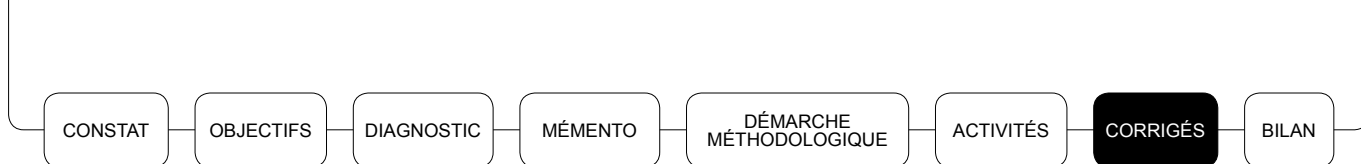
- Le temps des récréations pour permettre aux élèves et aux professeurs de faire une pause et de reprendre des forces.

En ce qui concerne les élèves :

- Le nombre de classes ;
- La préséance de certaines disciplines sur d'autres, par exemple le français en classe de 6<sup>e</sup> qui est de sept à huit heures, alors que la SVT et l'histoire-géographie n'en ont que trois et quatre heures ;
- La spécificité de certaines disciplines ; par exemple, l'EPS qui se fait aux premières heures de la matinée et en fin d'après-midi compte tenu du climat généralement chaud ;
- Le regroupement de certaines heures à éviter pour les matières purement scientifiques ou purement littéraires, purement théoriques ou purement pratiques, car il faut savoir alterner les disciplines entre elles en vue d'optimiser les apprentissages ;
- La spécificité de certaines salles.

En ce qui concerne les professeurs :

- Le nombre de professeurs par discipline ;
- Le volume horaire légal de chaque professeur (textes officiels) ;
- Les vœux des professeurs en sachant que l'intérêt des élèves prime (les vœux sont à recueillir au préalable par écrit) ;
- L'état de santé de certains professeurs ;
- Les professeurs ayant droit à des congés de maternité (textes officiels) ;
- Le nombre de classes ;
- Les disciplines enseignées dans chaque classe (textes officiels) ;
- Le volume horaire par discipline et par classe (textes officiels) ;
- La spécificité de certaines salles.



En ce qui concerne les salles :

- La spécificité de certaines salles ;
- Les effectifs des élèves.

#### ► Autotest 4

Les éléments à prendre en compte dans la programmation des activités éducatives sont :

- Les heures de récréation pour une supervision du mouvement des élèves et de leur sécurité ;
- La programmation des activités para et périscolaires (activités culturelles, sorties d'études et récréatives, etc.) ;
- La programmation des activités sportives pour détecter les talents ;
- L'aménagement du temps imparti aux activités des différentes structures d'organisation des élèves (délégués et clubs scolaires).

#### ► Autotest 5

Le CE est le premier responsable des emplois du temps et du planning des activités, même s'il peut en déléguer la responsabilité au censeur ou à certains professeurs. Il est le garant du bon fonctionnement de sa structure et du respect par les élèves des activités de tous les jours. L'emploi du temps est avant tout conçu pour les élèves.

#### ► Autotest 6

Le CE est le premier responsable de l'organisation et du suivi des enseignements et des évaluations. Il vérifie régulièrement si les enseignements fonctionnent normalement dans l'établissement : respect des volumes horaires alloués à chaque discipline, respect des emplois du temps par les enseignants, suivi des recommandations relatives aux démarches pédagogiques ou méthodologiques des leçons.

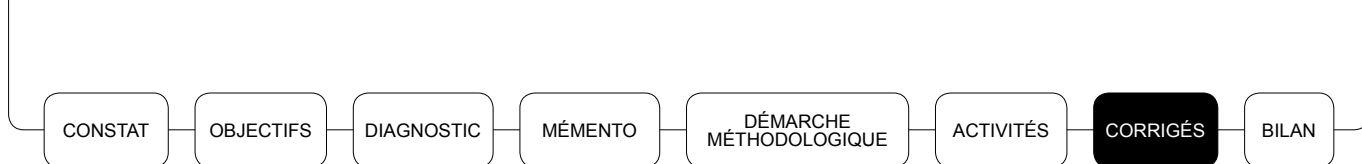
#### ► Autotest 7

On donne désormais une définition élargie à l'expression « vie scolaire ». L'appellation « vie scolaire » tend aujourd'hui à couvrir un champ qui dépasse le bureau de la vie scolaire (discipline, absences, retards, mouvements...) ou les moments qui ne sont pas directement ceux des cours (récréations, restaurant scolaire, internat...).

La vie scolaire n'est ni un lieu ni un moment, c'est l'ensemble des conditions mises en place dans l'établissement pour faciliter la vie, le travail et l'éducation des élèves.

#### ► Autotest 8

Le CE est le premier responsable de la vie scolaire, même s'il en délègue la responsabilité au CPE ; dans l'organisation de la vie scolaire, il doit veiller à susciter l'implication de la communauté éducative aux différentes activités.



### ► Autotest 9

Il est important pour un CE de pouvoir évaluer l'organisation pédagogique et éducative. Pour cela, il lui faut prendre en compte toute l'organisation imposée par les textes réglementaires et par l'organisation propre à l'établissement. Il peut recourir aux outils et éléments ci-après :

#### a. Outils et éléments pour l'évaluation de l'organisation pédagogique :

- Les cahiers de textes, qui permettent de voir la régularité des cours, les progressions par discipline et par professeur, l'exécution des programmes officiels et aussi des évaluations faites par les professeurs selon le planning arrêté (à une périodicité mensuelle) ;
- Les fiches de progression pédagogique par discipline et par professeur (à tout moment) ;
- Les copies des élèves et les corrigés des devoirs (suivant une périodicité mensuelle) ;
- Les bulletins de notes et les livrets scolaires des élèves (à une périodicité trimestrielle ou semestrielle).

#### b. Outils et éléments pour l'évaluation de l'organisation éducative :

- Les cahiers d'absence, pour s'imprégner de la situation de présence et des retards des élèves ;
- Les cahiers d'infirmerie, pour voir le nombre d'élèves malades (à une périodicité hebdomadaire) ;
- Les programmes d'activités des élèves, pour apprécier les activités réalisées et celles en attente d'être réalisées (avec une périodicité mensuelle) ;
- Les fiches des cantines scolaires, pour apprécier le nombre d'élèves abonnés (avec une périodicité hebdomadaire) ;
- Le livre journal d'exécution du budget concernant le volet activités éducatives – culturelles, sorties, sportives (à une périodicité trimestrielle) –.

## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

---

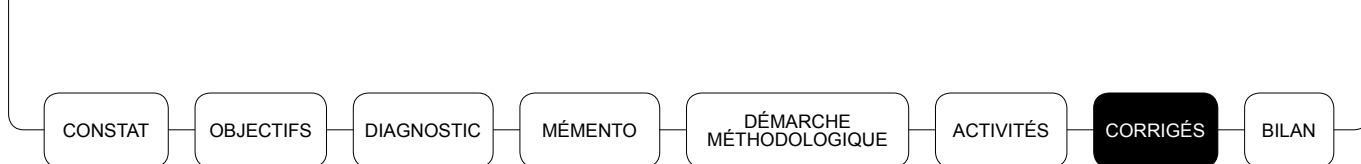
### ► Activité 1

La priorité sera accordée au bâtiment des salles de classe. En effet, c'est là que se déroule ce qui est au cœur de nos préoccupations, c'est-à-dire les activités pédagogiques au bénéfice des élèves.

### ► Activité 2

Voici ce qu'il convient de faire :

- #### a. Rendre compte à la hiérarchie (direction provinciale ou régionale) et aux partenaires (APE, la commune) ;



- b. S'il existe une salle de lecture et/ou une salle d'informatique, l'utiliser temporairement comme salle des professeurs, et y tenir aussi les réunions des instances : conseil d'enseignement et conseil de rentrée ;
- c. Restaurer dès que possible la toiture pour les besoins de la rentrée : contacter les partenaires comme la mairie, l'APE et les ONG pour solliciter leur appui financier, matériel et technique. Vous pouvez aussi effectuer les réparations à partir du budget du comité de gestion.

### ► Activité 3

Vous pouvez faire un rappel des textes qui régissent le service des enseignants et en montrer l'utilité pour résoudre la situation présente :

- Avoir un entretien avec l'enseignant et lui rappeler les dispositions réglementaires qui régissent les volumes horaires dus par catégorie d'enseignant : soit 18 heures pour les enseignants titulaires de la licence ou du CAPES et 22 heures pour les enseignants de CEG et de CEG certifiés ;
- Rappeler également la lettre circulaire 2003-101 MESSRS/SG du 13 octobre 2003, portant réglementation des heures de vacation dans les établissements publics, qui précise qu'aucun enseignant ne peut prétendre à une vacation tant qu'il n'a pas assuré les heures dues.

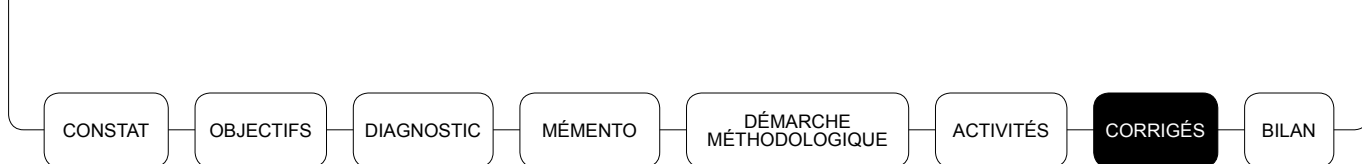
On peut associer à l'entretien le responsable de la discipline pour aider à mieux faire comprendre la nécessité de privilégier l'intérêt des élèves et de respecter les textes.

### ► Activité 4

Vous aurez un entretien avec l'enseignant et vous lui rappellerez les dispositions réglementaires, notamment celles de l'arrêté n° 94-006/ESSRS/SG du 9 août 1994, portant réglementation de la vacation effectuée par des enseignants des établissements publics ; cet arrêté précise que, pour assurer des vacations dans les établissements privés, il faut avoir une autorisation délivrée par le directeur régional de la localité. La demande d'autorisation doit comporter l'avis du chef d'établissement d'origine et les emplois du temps des établissements d'origine et d'accueil.

### ► Activité 5

- a. Cette situation aurait pu être évitée si le CE avait procédé à une vérification régulière des progressions et le respect de l'emploi du temps de l'enseignant à partir du cahier de textes.
- b. Pour ne pas pénaliser les élèves de cette classe, le CE peut permettre à l'enseignant de faire exceptionnellement son devoir à partir des leçons ou des cours dispensées. De plus, il doit demander à l'enseignant de rattraper son retard et, désormais, il suivra régulièrement la progression de l'enseignant à travers le cahier de textes et vérifier sa présence dans les classes.



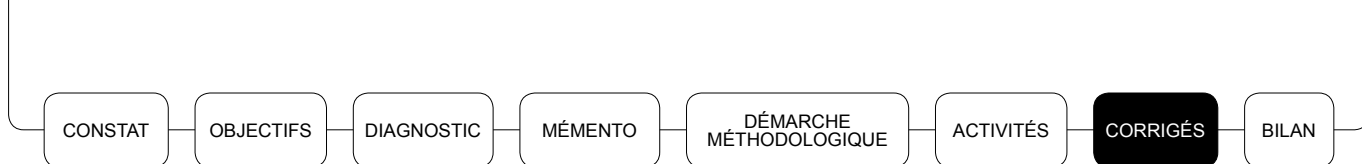
### ► Activité 6

- a.** Pour résoudre le problème, il convient de s'appuyer sur les textes, et, pour cela, de
- lire et commenter le règlement intérieur (arrêté n° 2018-317/MENA/SG du 26 septembre 2018, portant adoption du règlement intérieur des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire) dans toutes les classes avec la collaboration du personnel de la vie scolaire et des professeurs principaux ; le mettre en application, notamment en ce qui concerne les sanctions ;
  - sensibiliser sur le civisme et la citoyenneté pendant les cours, notamment ceux d'histoire-géographie ou en organisant des conférences sur le civisme dans le cadre des activités culturelles ;
  - mettre en application l'arrêté sur les journées culturelles avec le comité des élèves régulièrement mis en place ; élaborer et exécuter un programme d'activités en collaboration avec les professeurs encadreur (arrêté n° 2009-95/MESSRS/SG du 6 avril 2009, portant réglementation des journées culturelles des établissements d'enseignement secondaire) ;
  - mettre en application les dispositions du Kooega (AN VIII-006/FP/MESSRS/DIES du 22 octobre 1990, portant instructions relatives à la tenue des cahiers et registres réglementaires dans les établissements d'enseignement secondaire), avec la collaboration de l'ensemble des professeurs et du personnel de la vie pour ce qui est de la tenue des cahiers d'absence.
- b.** Pour élaborer un projet vie scolaire qui profite à l'épanouissement des élèves, vous consulterez la partie consacrée au PE de la séquence 2, qui prévoit quatre phases :
- 1<sup>re</sup> phase : le lancement du PE ;
  - 2<sup>e</sup> phase : le diagnostic ;
  - 3<sup>e</sup> phase : l'élaboration du PE ;
  - 4<sup>e</sup> phase : la construction du PE.

### ► Activité 7

- a.** Il convient de mettre en place une organisation pédagogique qui devra être évaluée. Cette organisation pédagogique concerne :
- au premier chef le conseil d'enseignement de français, auquel doivent associer les professeurs principaux des classes de la 6<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup> ;
  - le censeur, le CE qui en est le superviseur ;
  - et les parents d'élèves et autres partenaires.

Il faut élaborer un plan d'action sur trois à quatre ans, qui va permettre de relever le niveau des élèves en français. Les actions seront, entre autres, des cours d'appui en français, la dotation progressive de la bibliothèque en ouvrages de français (manuels, romans, nouvelles, etc.), l'organisation de compétitions interclasses en français, etc.



**b. Exemples de critères et d'indicateurs :**

Critères	Indicateurs
L'effectivité des cours d'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le montant alloué aux cours d'appui</li> <li>- Le nombre de professeurs de français impliqués</li> <li>- Le nombre de classes concernées</li> <li>- Le nombre de cours d'appui programmés</li> <li>- Le nombre de cours d'appui réalisés</li> </ul>
Les acquisitions d'ouvrages de français	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'ouvrages acquis</li> <li>- Le nombre d'ouvrages effectivement mis à disposition</li> </ul>
L'effectivité des compétitions interétablissements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le montant alloué aux compétitions</li> <li>- Le nombre de compétitions programmées</li> <li>- Le nombre de compétitions effectuées</li> <li>- Le nombre de classes (ou d'élèves) de l'établissement victorieux</li> </ul>
L'impact sur les résultats scolaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comparaison du nombre d'élèves ayant obtenu la moyenne en français au premier, au deuxième et au troisième trimestres et par an</li> <li>- L'impact sur les résultats d'ensemble de l'établissement</li> <li>- L'impact sur les nouveaux résultats par rapport à la moyenne provinciale</li> </ul>

► **Activité 8**

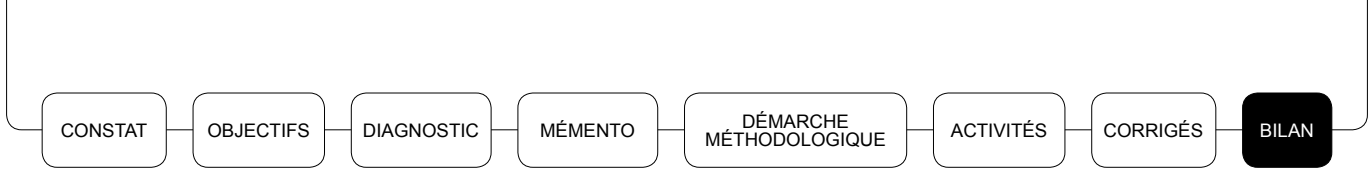
Cette activité se rapportant à votre organisation propre, il ne peut y avoir de corrigé valable pour tous. Mais vous pouvez échanger sur ce point avec votre tuteur.

Cependant, voici quelques éléments à garder en mémoire pour évaluer son organisation pédagogique :

- La régularité de la tenue des instances pédagogiques : il s'agit principalement des conseils d'enseignement, des conseils de rentrée, des conseils de perfectionnement et des conseils de classes :
- Leur fonctionnement démocratique (participatif) ;
- L'application effective des décisions prises.

Et pour évaluer son organisation éducative :

- L'organisation des élèves à travers leur comité ;
- Le dynamisme des clubs et des associations, leurs performances dans les activités sportives, culturelles, le sens du civisme et de la démocratie ;
- Le fonctionnement des conseils de discipline ;
- L'organisation de la vie scolaire.



## BILAN

.....

L'objectif de cette partie est de vous permettre de faire le point sur vos acquis après cette séquence et sur les difficultés rencontrées.

- ▶ 1. Après avoir exploité cette séquence, avez-vous acquis de nouveaux savoirs et savoir-faire ? Si oui, lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 2. Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, citez-les et dites pourquoi.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 3. Après l'exploitation de la séquence, votre compétence en matière d'organisation pédagogique et éducative s'est-elle développée ? Si oui, donnez au moins un exemple concret. Si non, dites pourquoi.

.....

.....

.....

.....

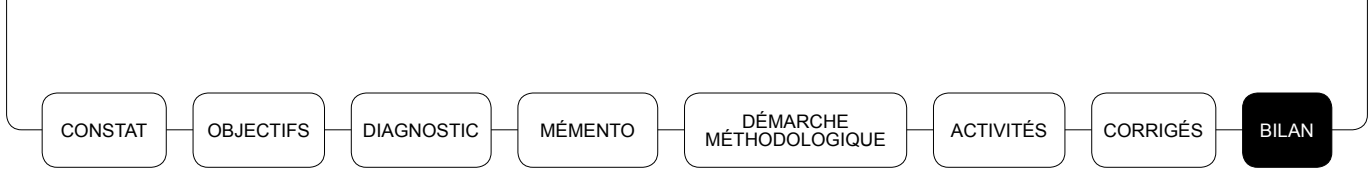
.....

.....

.....

.....





► 4. Pensez-vous être capable de mettre en place une organisation pédagogique et éducative pour la réussite et l'épanouissement de vos élèves ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► 5. Avez-vous d'autres préoccupations que vous souhaitez que l'on prenne en compte dans le cadre de la formation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**CONCLUSION**

La fonction de chef d'établissement est sujette aux évolutions des mentalités, aux évolutions sociales et juridiques et à celles des institutions éducatives. Passionnante, elle l'est ; cependant, la recherche d'une culture générale permanente s'avère indispensable.

L'exploitation de ce livret constitue sans nul doute un pas important pour l'enrichissement de la formation continue à laquelle vous aurez à vous astreindre. Le travail de l'administration scolaire est routinier, fastidieux et harassant. L'affluence des textes officiels, les nombreuses lettres circulaires urgentes, les pressantes sollicitations quotidiennes demandent beaucoup d'énergie au chef d'établissement qui, s'il n'y prend garde, risque de s'enliser dans l'inculture. Pourtant, du fait de la diversité des interlocuteurs internes et externes qu'il rencontre, des connaissances et réflexions nouvelles sont des atouts importants au plan professionnel.

Dans ce livret, des sillons sont tracés à votre intention à travers la nécessité d'adopter la posture de chef d'établissement, d'instaurer la gestion participative et de mettre en place une organisation pédagogique et éducative au service des élèves. Il vous appartient, nouveau chef d'établissement, de mettre en pratique les compétences acquises par l'exploitation du livret, mieux, de les élargir pour un renforcement de vos compétences de manager d'établissement d'enseignement post-primaire et secondaire, pour le plus grand bien de notre système éducatif.

# BIBLIOGRAPHIE

- BADINI, Amadé, *Naitre et grandir chez les Moosé traditionnels*, Paris/Ouagadougou, Sépia, 1994.
- CONFEMEN, *Pour nouvelle une dynamique de la gestion scolaire*, document de réflexion et d'orientation, 2007.
- DGIFPE-DFPE, *Module de formation initiale des chefs d'établissement – Projet d'établissement*, septembre 2010.
- , *Guide du nouveau chef d'établissement*, novembre 2011.
- ESEN, « Le chef d'établissement est-il un manager né ou le management vient-il en manager ? », [http://www.esen.education.fr/fileadmin/user\\_upload/fad/prepa\\_concours/situation1/WALTZER3.pdf](http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/fad/prepa_concours/situation1/WALTZER3.pdf) (consulté le 6 février 2019).
- IFADEM-Côte d'Ivoire, *Livret 1 : Accompagner efficacement les activités pédagogiques et de vie scolaire dans le respect des valeurs professionnelles*, 2018.
- MENA/SG/DGEPFIC, *Module de formation des chefs d'établissement - La conduite de réunion*, novembre 2017.
- MINTZBERG, Henry, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- OBIN, Jean-Pierre et CROS Françoise, *Le projet d'établissement*, Paris, Hachette éducation, 2003.
- OUÉDRAOGO, Pierre Marie Bernardin, *Les styles de management appliqués dans les établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire au Burkina Faso : cas des régions du Centre et Centre-Ouest*, Thèse de doctorat, UK, décembre 2015.
- PELLETIER, Guy, « Devenir dirigeant en éducation : défi d'identité, défi de savoirs d'action », *Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE)*, vol. 1, n° 1, 2017.
- SAINT-DO, Yves, *Le rôle pédagogique du chef d'établissement*, Paris, Berger-Levrault, 2000.
- SALAÜN, Hélène, « Management participatif », <http://fabriquespinoza.fr/wp-content/uploads/2015/10/Managementparticipatifpasseurs.pdf> (consulté le 6 février 2019).

# ANNEXES

## ANNEXE 1

### Élaboration du diagnostic pour un projet d'établissement : les familles d'indicateurs

N°	Familles d'indicateurs	Indicateurs
1	<b>Identification de l'établissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nom, adresse, contact</li> <li>▪ Caractéristiques administratives (province, direction régionale, mairie, département...)</li> <li>▪ Date d'ouverture</li> <li>▪ Statut et qualité (public, privé, technique, collège...)</li> </ul>
2	<b>Environnement socioéconomique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caractéristiques géographiques</li> <li>▪ Évolution démographique de la population</li> <li>▪ Nature et qualité des relations extérieures (politique, administrative, civile)</li> <li>▪ Existence et nature du tissu industriel</li> <li>▪ Taux de chômage</li> <li>▪ Existence et nature de structures de formation</li> <li>▪ Existence et nature des équipements culturels et sportifs</li> <li>▪ Nature de l'environnement immédiat</li> <li>▪ Influence des traditions et coutumes locales</li> <li>▪ Possibilité de jumelage</li> </ul>
3	<b>Origine sociale / famille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des catégories socioprofessionnelles des parents</li> <li>▪ Pourcentage de répartition des élèves par religion</li> <li>▪ Qualité des relations entre l'établissement et les familles</li> <li>▪ Connaissance des situations familiales</li> <li>▪ Nature de la représentativité de l'APE</li> </ul>
4	<b>Population scolaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectif global en fonction du sexe</li> <li>▪ Pourcentage par sexe en fonction des séries</li> <li>▪ Données statistiques en fonction des âges</li> <li>▪ Pourcentage des élèves en retard par rapport au niveau de classe</li> <li>▪ Pourcentage de redoublants par classe et par niveau</li> <li>▪ Importance globale des cas sociaux</li> <li>▪ Pourcentage d'élèves d'origine étrangère</li> </ul>

N°	Familles d'indicateurs	Indicateurs	
5	<b>Mode recrutement des élèves et établissements d'origine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourcentage des admis au concours d'entrée en 6<sup>e</sup></li> <li>▪ Pourcentage de recrutement en complément d'effectif</li> <li>▪ Pourcentage d'élèves transférés</li> <li>▪ Pourcentage d'élèves arrivés en cours d'année</li> <li>▪ Pourcentage d'élèves cas sociaux</li> <li>▪ Pourcentage des élèves en fonction des établissements d'origine</li> </ul>	
6	<b>Caractéristiques des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnels administratif, enseignant, technique, d'appui et de soutien :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existence ou non, quantité</li> <li>– Âge</li> <li>– Sexe</li> <li>– Durée sur le poste</li> <li>– Ancienneté des services</li> <li>– Statut</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnel enseignant :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre d'enseignants par matière</li> <li>– Niveau de qualification</li> <li>– Nombre de vacataires</li> <li>– Nombre d'heures de vacation par rapport au volume total d'enseignement</li> <li>– Qualité des équipes d'enseignants par matière</li> <li>– Volume horaire d'enseignement effectif par professeur</li> <li>– Qualité du travail des professeurs principaux</li> </ul>
7	<b>Les contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraintes matérielles :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre de salles par rapport aux classes</li> <li>– Nombre de tables bancs par rapport aux élèves</li> <li>– Qualité des chaises, tables, bancs</li> <li>– État des salles spécialisées si elles existent (laboratoire, ordinateur, salle de lecture, travaux pratiques...)</li> <li>– Présence et état de la salle des professeurs</li> <li>– Existence d'une salle de réunion</li> <li>– Nature de la reprographie</li> <li>– Existence et état des équipements sanitaires</li> <li>– Existence et état des équipements médicaux</li> </ul>



N°	Familles d'indicateurs	Indicateurs
7	<b>Les contraintes</b> <i>(suite)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraintes psychologiques :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poids de l'histoire sur l'établissement</li> <li>– Poids des traditions et des coutumes sur l'établissement</li> <li>– Qualité de l'image extérieure de l'établissement</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contraintes financières :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Frais de scolarité</li> <li>– Qualité de la gestion</li> <li>– Possibilités réelles de financement</li> </ul> </li> </ul>
8	<b>Les structures pédagogiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nature des filières de formation</li> <li>▪ Nature des séries conduisant à des diplômes</li> <li>▪ Nombre de classes et de classes par niveau</li> <li>▪ Nombre d'élèves par classe et par niveau</li> <li>▪ Pourcentage par sexe du nombre d'élève par classe et par niveau</li> </ul>
9	<b>Efficacité du dispositif de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évolution des taux de passage en classes supérieures par niveau et par sexe</li> <li>▪ Évolution des taux de redoublement par classe, niveau et sexe</li> <li>▪ Évolution du nombre des exclusions par classe et sexe</li> <li>▪ Taux de réussite aux examens par classe, niveau et sexe</li> </ul>
10	<b>Efficacité du dispositif d'éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence de cours d'instruction civique</li> <li>▪ Fréquence des conseils de discipline</li> <li>▪ Taux des retards et absences des personnels et des élèves</li> <li>▪ Évolution des cas déviants</li> <li>▪ Dynamisme des diverses activités socioculturelles et sportives</li> <li>▪ Évolution des cas sociaux recensés</li> </ul>
11	<b>Qualité de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'une cellule sociale</li> <li>▪ Existence d'une mutuelle et/ou d'une tontine</li> <li>▪ Existence de lieux de détente</li> <li>▪ Organisation d'excursions, de voyages</li> <li>▪ Qualité des relations humaines</li> </ul>

## ANNEXE 2

### Exemple de tableau de bord pour mesurer les effets d'un projet d'établissement

Indicateurs	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
1. Taux d'absence des personnels enseignants*					
2. Taux de retard des personnels enseignants*					
3. Existence de cellules pédagogiques**					
4. Tenue des conseils d'enseignement.					
5. Nombre d'heures de vacation/volume total d'enseignement**					
6. Existence d'une cantine scolaire opérationnelle					
7. Taux de fréquentation de la cantine scolaire***					
8. Évolution des taux de redoublement***					
9. Taux de réussite au BEPC					
10. Taux de recouvrement des frais d'inscription***					
11. Solde financier une fois payées toutes les charges incompressibles.					
Etc.					

\* Peut être affiné par jour, par classe et par heure

\*\* Peut être affiné par discipline et par classe

\*\*\* Peut être affiné par classe, par niveau et par sexe

## ANNEXE 3

### EXEMPLES DE COURRIER ADMINISTRATIF

#### NOTE DE SERVICE

Timbre du service

Appellation de l'État  
Devise

Références

Lieu et date  
(peuvent se placer également  
au bas, à droite, au-dessus  
de la signature).

Note de service n° ... / ... du ..... à .....  
relative à .....

Rédaction de la note

Ampliation  
(s'il y a lieu)

Fonction  
Signature  
Nom et prénom  
(ou tout autre élément d'identification)

## BORDEREAU

Bordereau d'envoi, de transmission, récapitulatif

Nature et objet	Nombre de pièces	Observations

## RAPPORT

Timbre du service

Appellation de l'État  
DeviseLieu et date  
(peuvent se placer également  
au bas, à droite, au-dessus  
de la signature).

N° d'enregistrement

Pièce jointe (s'il y a lieu)

Rapport d'activité  
(de mission, d'inspection, etc.)  
à l'attention de .....

Objet (s'il ne figure pas dans l'intitulé)

## INTRODUCTION

- La ou les structures concernées ;
- La période (indications précises des dates de déroulement) ;
- Le lieu.

## DÉVELOPPEMENT

- Diagnostic : description de l'existant ;
- Analyse : explication ou essai d'explication de l'existant.

## CONCLUSION

- Leçons à tirer ;
- Mesures à prendre.

Ampliation  
(s'il y a lieu)Fonction du rédacteur  
Signature  
Nom et prénom  
(ou tout autre élément d'identification)

## COMPTE RENDU

Timbre du service

Appellation de l'État  
Devise

N° d'enregistrement

Lieu et date  
(peuvent se placer également  
au bas, à droite, au-dessus  
de la signature).

Pièce jointe (s'il y a lieu)

COMPTE RENDU  
de .....

Objet (s'il ne figure pas dans l'intitulé)

## INTRODUCTION

- Date, lieu, heure ;
- Présidence ;
- Participants (ou cf. liste jointe) ;
- Ordre du jour.

## DÉVELOPPEMENT

- Point 1 de l'ordre du jour
- Point 2 de l'ordre du jour
- Etc.
- Divers

## CONCLUSION

L'ordre du jour étant épuisé, la séance a pris fin à ..... et la prochaine réunion est fixée au ..... à .....

Le secrétaire de séance

Signature

Nom et prénom

ou tout autre élément d'identification

Le président de séance

Signature

Nom et prénom

ou tout autre élément d'identification



