

Livret  
1

TCHAD

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

# *Gouvernance participative et gestion de l'école*



L'Initiative francophone pour la formation à distance des maitres au Tchad est un partenariat entre le MENPC, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). IFADEM est soutenue par l'UE/ACP.

<http://www.ifadem.org>

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU SOUS LA SUPERVISION DE :

M. KIWILHOU TOSSI Awdou, directeur de la Formation des Enseignants ;  
M. VAÏBRA Nicolas, directeur adjoint de l'Enseignement primaire.

SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :

M. RIPOCHE Jean-Louis, consultant-expert International Éducation.

SOUS LA COORDINATION GÉNÉRALE DE :

M<sup>me</sup> NADJI SAMDOUGOU Baktara, chef de service des activités pédagogiques à la Direction de la Formation des Enseignants.

RÉDACTEURS PRINCIPAUX :

M. SAYAMBA Paul, conseiller pédagogique à Orientation Pratique, chef de service chargé des inspections à la Direction de l'Enseignement Primaire ;  
M<sup>me</sup> KADIDJA RAMADAN Matho, professeure certifiée, chef de division de la formation à distance et de l'audiovisuelle éducative à la Direction de la Formation des Enseignants ;  
M. NGUINAMBAYE Jérémie, inspecteur principal de l'Enseignement élémentaire, chef de division Éducation civique, information et statistiques à la Direction de l'Enseignement Primaire.

PERSONNES RESSOURCES :

M. KARIFENE Kodo, inspecteur principal de l'Enseignement élémentaire, chef de division chargé de l'encadrement pédagogique et de suivi-évaluation à la Direction de l'Enseignement Primaire ;  
M<sup>me</sup> NDEH NIKOLO Suzanne, inspectrice pédagogique de l'Enseignement primaire du 4<sup>e</sup> arrondissement de la commune de N'Djaména ;  
M. NGUEMADJIBE Naninan, inspecteur principal de l'Enseignement primaire du 7<sup>e</sup> arrondissement de la commune de N'Djaména ;  
M. DJIMTOÏNGAR Ngatoldji, responsable du Centre Départemental de la Formation Continue (CDFCEP) du 1<sup>er</sup> arrondissement de la commune de N'Djaména.

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 1*

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

---

## *Gouvernance participative et gestion de l'école*



# S O M M A I R E

<b>SÉQUENCE 1 :</b>	
<b>LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE</b>	<b>10</b>
<hr/>	
INTRODUCTION .....	11
CONSTAT .....	12
OBJECTIFS .....	13
DIAGNOSTIC .....	14
1. Autotests sur le projet d'école .....	14
2. Autotests sur les relations avec les partenaires .....	14
3. Autotests sur la communication .....	15
4. Autotests sur le budget de l'école .....	16
MÉMENTO .....	17
1. Gérer les relations avec les partenaires .....	17
1.1. Le partenaire et le partenariat .....	17
1.2. La communauté éducative .....	17
1.3. Le cadre légal du partenariat entre l'école et la communauté .....	17
1.4. Le conseil d'école .....	19
1.5. Les partenaires externes à l'école .....	20
2. Déontologie et éthique professionnelle .....	21
2.1. La déontologie .....	21
2.2. L'éthique professionnelle .....	23
3. Élaborer et conduire le projet d'école .....	24
3.1. Le projet d'école .....	24
3.2. Quelles sont les finalités d'un projet d'école? .....	25
3.3. Quelques concepts liés au projet d'école .....	25
4. Gérer la communication avec l'ensemble de la communauté éducative .....	27
4.1. Différents canaux/modes de communication .....	27
4.2. Qu'entend-on par « dynamique des groupes »? .....	28

5. Élaborer et gérer le budget de l'école .....	29
5.1. Qu'est-ce que le budget? .....	29
5.2. La répartition des responsabilités financières .....	29
5.3. Outils et règles de la gestion financière .....	31
<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>32</b>
1. Présider le COGES et conduire ses réunions .....	32
1.1. Gérer le COGES en début d'année .....	32
1.2. Organiser et conduire une réunion du COGES .....	32
1.3. Ordonner les dépenses du COGES .....	33
2. Développer une bonne communication avec l'ensemble de la communauté éducative .....	33
2.1. Par oral .....	33
2.2. Par écrit .....	34
2.3. Pour rédiger une requête ou un plaidoyer .....	35
3. Conseiller l'APE .....	36
3.1. L'assemblée générale des parents d'élèves .....	36
3.2. L'inscription des élèves .....	39
3.3. La réunion du COGES .....	39
3.4. Durant l'année .....	39
3.5. En fin d'année .....	40
4. Élaborer et conduire un projet d'école .....	40
4.1. Faire un diagnostic, un état des lieux .....	40
4.2. Définir les objectifs .....	41
4.3. Élaborer un plan d'action .....	41
4.4. Mettre en œuvre .....	42
4.5. Suivre, réguler et évaluer un projet d'école .....	42
5. Élaborer et administrer le budget .....	43
5.1. Outils et règles de la gestion financière .....	43
5.2. Technique d'élaboration du budget de l'école .....	45
5.3. Exemple d'élaboration d'un avant-projet de budget d'une école .....	46

# S O M M A I R E

ACTIVITÉS .....	49
1. Acquérir les connaissances nécessaires à la conduite de la collégialité dans le respect de chacun des acteurs de la communauté éducative .....	49
2. Être capable de présider le COGES dans le respect des textes officiels .....	50
3. Être capable de conseiller l'APE/AME dans un souci de développement de participation des parents à l'Éducation .....	51
4. Élaborer, conduire, suivre et évaluer le projet d'école .....	52
5. Élaborer et administrer le budget de l'école .....	53
CORRIGÉS .....	54
1. Corrigés du diagnostic .....	54
2. Corrigés des activités .....	56
BILAN .....	60
 <b>SÉQUENCE 2 :</b> <b>LA GESTION DE L'ÉCOLE</b> .....	 <b>62</b>
<hr/>	
INTRODUCTION .....	63
CONSTAT .....	64
OBJECTIFS .....	65
DIAGNOSTIC .....	66
1. Être capable de planifier les activités de l'école .....	66
2. Être capable de tenir les documents officiels de l'école .....	67
3. Être capable de rendre compte aux partenaires et à la hiérarchie .....	68
4. Être capable d'organiser des réunions .....	69
5. Être capable de gérer les ressources de l'école .....	70
MÉMENTO .....	71
1. La planification des activités .....	71
1.1. La délégation des tâches .....	71
1.2. La planification .....	71

1.3. Le calendrier scolaire .....	72
1.4. La périodicité des activités .....	72
2. Les registres et les documents officiels .....	72
2.1. Les différents registres .....	72
2.2. La note circulaire .....	74
2.3. Les documents à afficher .....	74
3. Les différentes façons de rendre compte .....	74
3.1. La lettre .....	74
3.2. Le compte rendu .....	75
3.3. Le procès-verbal .....	75
3.4. Les rapports .....	75
4. L'organisation et la conduite des réunions .....	76
4.1. Qu'est-ce qu'une réunion? .....	76
4.2. Différents types et objectifs d'une réunion .....	76
5. La gestion des ressources de l'école .....	77
5.1. Gérer les ressources humaines .....	77
5.2. Gérer les ressources matérielles de l'école .....	78
<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>79</b>
1. La planification des activités au sein de l'école .....	79
1.1. Comment planifier ton année scolaire? .....	79
1.2. Comment déléguer une tâche? .....	80
2. Rédiger les documents officiels et tenir les archives de l'école .....	81
2.1. Les différents registres .....	81
3. Les différentes façons de rendre compte .....	82
3.1. La lettre .....	83
3.2. Le compte rendu .....	83
3.3. Les rapports .....	85
4. L'organisation et la conduite des réunions .....	88
4.1. Différents types de réunions .....	88
4.2. Organiser et conduire une réunion .....	89

# S O M M A I R E

---

5. La gestion des ressources de l'école .....	90
5.1. Gérer les ressources humaines .....	90
5.2. Gérer les ressources matérielles de l'école .....	90
<b>ACTIVITÉS</b> .....	<b>92</b>
1. Être capable de planifier les activités de l'école .....	92
2. Être capable de tenir les documents officiels de l'école .....	93
3. Être capable de rendre compte .....	93
4. Être capable d'organiser des réunions .....	94
5. La gestion des ressources de l'école .....	95
<b>CORRIGÉS</b> .....	<b>96</b>
1. Corrigés des autotests .....	96
2. Corrigés des activités .....	100
<b>BILAN</b> .....	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>108</b>

---

#### AVERTISSEMENT

*Dans l'ensemble de ce document, des exemples et des études de cas sont proposés. Ces situations ont été imaginées et inventées pour les besoins de la formation. Toute ressemblance ou similitude avec des écoles ou des personnes, existant ou ayant existé, ne pourrait être que fortuite et involontaire.*

Séquence 1

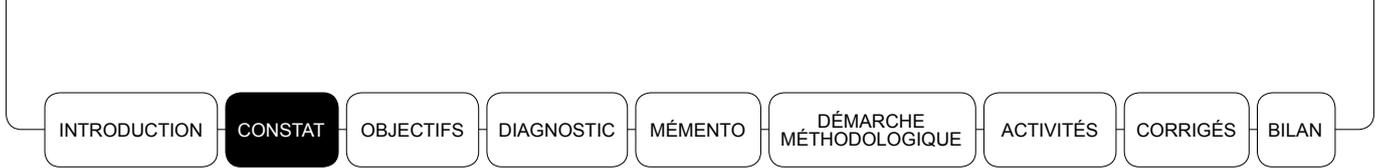
---

# LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

## INTRODUCTION

---

La gouvernance participative d'une école est une méthode de gestion qui relève d'un management participatif et qui permet d'utiliser au mieux les ressources des différents acteurs impliqués à l'école. Elle repose sur l'interaction entre tous les acteurs : les parents, les collectivités territoriales, de la société civile, des enseignants et des élèves eux-mêmes. Elle vise l'atteinte de meilleurs rendements et participe à l'amélioration des performances de l'école.



## CONSTAT

Le maintien de bonnes relations avec tous les membres de la communauté éducative a toujours constitué un souci des directeurs d'école publique. Mais le développement d'une gouvernance collégiale interne et externe constitue de nos jours un enjeu d'une autre importance.

En effet, aujourd'hui, il est reconnu que l'efficacité de l'école gagne à un travail pédagogique en équipe et à un travail éducatif avec l'ensemble des acteurs extérieurs de la communauté éducative.

Sans abandonner ses responsabilités et ses prérogatives, le directeur doit donc maintenant partager la réflexion sur la conduite et le pilotage de l'école. Dans ce domaine, s'il doit lui-même faire évoluer sa pratique professionnelle, il doit aussi faire évoluer les conceptions de ses adjoints et de ses partenaires.

### **Des obstacles**

Les enseignants n'ont pas l'habitude de travailler en équipe : chacun évolue dans sa classe. Ils tiennent cela d'une culture historique de l'école : un maître, une classe. Coordonner sa façon d'évaluer les élèves et harmoniser sa méthode pour enseigner la technique de la division ne sont pas des pratiques courantes. De même, rendre compte précisément en fin d'année à son collègue de la classe supérieure ce que l'on a fait pour aider les élèves en difficulté ne constitue pas une habitude professionnelle.

Le partenariat nécessite, pour bien fonctionner, que chaque partenaire connaisse bien son champ de compétence et y reste. Compte tenu de la faible expérience des partenaires en ce domaine, le directeur devra donc réguler les rapports entre les différents acteurs, et en premier, respecter lui-même les rôles.

Cette séquence propose des outils et des démarches pour associer, le plus largement possible, toute la communauté éducative au service de la réussite des élèves.



# DIAGNOSTIC

.....

## 1. AUTOTESTS SUR LE PROJET D'ÉCOLE

---

► **Autotest 1**

Tu viens d'être nommé directeur de l'école de Kaga. Lors de la passation de service, tu découvres que l'établissement ne dispose d'aucun projet d'école. Tu décides d'en élaborer un.

Dis à quoi sert un projet d'école.

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

Quelles sont les principales étapes de la gestion du projet d'école ?

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

## 2. AUTOTESTS SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

---

► **Autotest 2**

Les parents d'élèves de ton école veulent arrêter l'ordre du jour de leur assemblée générale.

Doivent-ils le faire seuls ou avec ton soutien ? Justifie ta réponse.

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

► **Autotest 3**

Tu es directeur d'une école primaire publique. Une ONG de la place fait un don en nature à ton école.

Comment feras-tu pour gérer cette donation ?

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

### 3. AUTOTESTS SUR LA COMMUNICATION

---

► **Autotest 4**

Monsieur Nadji, directeur de son école, range systématiquement dans les archives tout texte émanant de sa hiérarchie après en avoir pris connaissance.

Que ferais-tu à sa place ?

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

► **Autotest 5**

En tant que directeur d'une école, tu dois utiliser différents canaux pour établir la communication au sein de ton école.

Quels canaux utiliserais-tu ?

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

## 4. AUTOTESTS SUR LE BUDGET DE L'ÉCOLE

---

### ► Autotest 6

Pour élaborer le budget d'école, le directeur de l'école d'Amriguébé réunit toute la documentation, s'enferme dans son bureau pendant les vacances et finit tout seul le travail.

À sa place, comment ferais-tu ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 7

Le budget annuel de l'école d'Assinet a été élaboré en commun accord avec tous les partenaires de ladite école.

Quels sont les outils qui permettent de bien le gérer ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# MÉMENTO

## 1. GÉRER LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES

### 1.1. Le partenaire et le partenariat

Un partenaire est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'associe ou on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet.

Un partenariat est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Dans le cadre de l'école, le partenariat est une relation de coopération, d'aide et de soutien mutuels, qui unit l'école à des structures issues de la communauté.

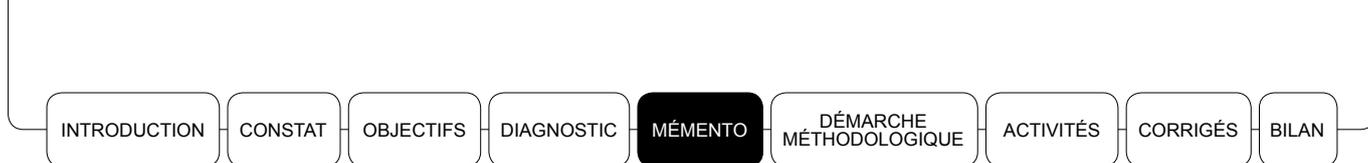
### 1.2. La communauté éducative

Dans chaque école, la communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'école ou en relation avec elles, participent à l'accomplissement de ses missions, c'est-à-dire les personnels de l'école, les parents d'élèves, les collectivités territoriales compétentes pour l'école, ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux associés au service public d'éducation.

La communauté éducative est consultée et associée à l'élaboration du règlement intérieur et du projet d'école, à leur mise en œuvre, y compris leur évaluation. Chaque membre de la communauté éducative est censé participer à la réalisation des objectifs définis par les orientations ministérielles, déclinées dans les directions techniques centrales et les services déconcentrés de l'éducation nationale, par l'intermédiaire du projet d'école.

### 1.3. Le cadre légal du partenariat entre l'école et la communauté

La gestion de l'école n'est plus, de nos jours, l'apanage des seuls professionnels de l'éducation. Elle se fait désormais en étroite collaboration avec les parents et la communauté locale à travers une coéducation. Cette coéducation doit se traduire par une forte implication des parents dans la gestion des écoles et le suivi de la scolarité de leurs enfants. Pour réussir un partenariat avec les membres de toute la communauté éducative, le directeur doit privilégier la participation de tous dans la définition des objectifs et dans le processus de prise de décisions jusqu'à leur évaluation. Ce partenariat entre l'école et les communautés doit prendre appui sur les textes qui mettent en place les comités de gestion



des écoles et les associations des parents d'élèves (APE, AME) et bien d'autres textes qui régissent le fonctionnement du ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique. Dans ce contexte, Il appartient au directeur aussi bien qu'aux autres acteurs de maîtriser les textes pour mieux assumer leur part de responsabilité.

C'est dans cet optique que les statuts et règlement intérieur de l'APE/AME et du COGES ont souligné la nécessité de l'intervention des parents à l'école en ce terme : « Les parents d'élèves sont responsables du déroulement des études de leurs enfants ; ils sont associés par l'intermédiaire de leurs représentants aux instances de concertation et de gestion instituées au niveau des établissements d'enseignement ainsi qu'aux instances de concertation nationale. »

Vu l'importance de définir un cadre partenarial qui légitime et renforce la dynamique communautaire en tant qu'atout majeur du système éducatif tchadien, un protocole d'accord est signé le 23 aout 2001 entre le gouvernement de la République du Tchad et les APE. En son titre IV des dispositions complémentaires, le protocole prescrit en son article 18 : « les modalités d'application du partenariat entre le Gouvernement et les APE sont définis de manière détaillée dans les documents annexes au présent protocole et qui sont périodiquement mis à jour. »

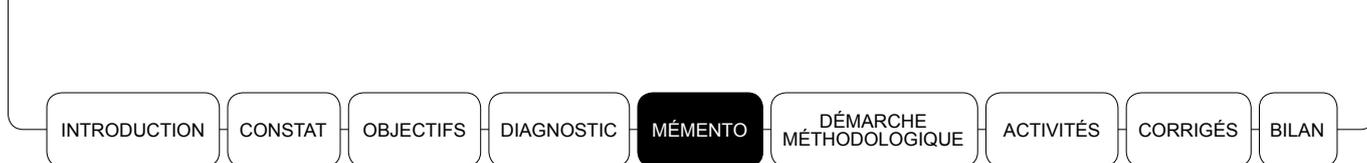
C'est ainsi que l'arrêté n° 276/MEN/SG/04 du 15/11/2004, portant régulation des rapports entre l'administration scolaire et les APE a vu le jour. On y lira donc, à l'article 2 : « la constitution prescrit la gratuité de l'enseignement public. Cependant, la participation des bénéficiaires, dans le cadre des associations des parents d'élèves ou d'initiatives communautaires librement constituées et agissant en partenariat avec l'État et les autres collectivités publiques, est admise. »

L'APE est autonome. Elle est dirigée par son président élu par l'assemblée générale (AG) des parents. Celui-ci est aidé dans sa tâche par un bureau. Toutefois, bien que le directeur n'ait pas de responsabilité dans cette association, la réglementation prévoit qu'il la conseille.

L'arrêté n° 319/PR/PM/MENFP/SEENCEFA/SG/DGEFS/2015 du 26/10/2015, portant création, organisation et fonctionnement des COGES a alors abrogé l'arrêté n° 174/PR/PM/MEN/SG/DGEFA/2006 portant création, organisation et fonctionnement des comités de gestion des établissements scolaires publics. Cet arrêté est un canevas de règlement intérieur de tous les établissements d'enseignement public.

La note circulaire n° 011/PR/PM/MENFP/SEENCEFA/SG/DGEFS/2015 du 06/11/2015, quant à elle, a apporté davantage de précisions non seulement au niveau des différents taux en rapport avec les milieux d'implantation et l'ordre d'enseignement, mais aussi concernant les domaines de compétence et d'intervention de chaque partie.

Ces différents textes constituent les fondements du partenariat entre l'école, la communauté et les COGES. Ce cadre partenarial permet au directeur d'impliquer les parents et



la communauté dans le fonctionnement de l'école en les associant à la formulation des projets d'école et à la prise de décisions concernant la vie de l'école.

#### 1.4. Le conseil d'école

Le conseil d'école n'a pas aujourd'hui de statut défini réglementairement. Cependant, cette instance est mise en œuvre de façon habituelle dans un grand nombre d'écoles au Tchad. C'est une instance partenariale importante qui permet d'associer tous les membres de la communauté éducative aux orientations importantes de la vie scolaire.

Les réunions du conseil d'école concernent surtout :

- le projet d'école ;
- le règlement intérieur de l'école ;
- les rencontres avec les parents d'élève, notamment la réunion de rentrée ;
- les actions pédagogiques et éducatives qui sont entreprises pour réaliser les objectifs nationaux du service public d'enseignement ;
- l'utilisation des moyens alloués à l'école ;
- les conditions de bonne intégration d'enfants handicapés ;
- les activités périscolaires ;
- l'hygiène scolaire ;
- la protection et la sécurité des enfants dans le cadre scolaire et périscolaire, notamment contre toutes les formes de violence et de discrimination ;
- le respect et la mise en application des valeurs et des principes de la République.

Le conseil d'école est généralement composé des membres suivants :

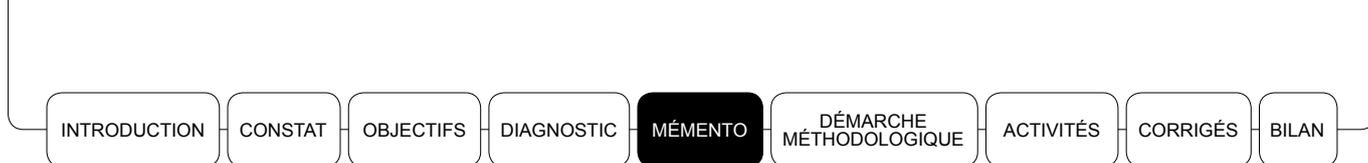
- Le directeur de l'école, président ;
- Un ou deux représentants des autorités locales ;
- Tous les enseignants de l'école ;
- Les représentants élus des parents d'élèves (le bureau de l'APE).

L'inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire (IPEP) assiste de droit aux réunions.

Le président peut inviter une ou plusieurs personnes dont la consultation est jugée utile en fonction de l'ordre du jour, mais elles ne prennent pas part aux votes éventuels.

Le conseil est constitué pour une année et siège valablement jusqu'à l'intervention du renouvellement de ses membres.

Le conseil se réunit au moins une fois par trimestre, sur un ordre du jour adressé, au moins huit jours avant la date des réunions, aux membres du conseil. En outre, il peut également être réuni à la demande du directeur de l'école ou de la moitié de ses membres.



Le conseil d'école établit son règlement intérieur, et notamment les modalités des délibérations.

Le directeur d'école, président du conseil d'école :

- veille à ce que l'ordre du jour soit adressé aux membres du conseil d'école au moins huit jours avant la date de réunion ;
- rédige et signe un procès-verbal (PV) de la réunion, contresigné par le secrétaire de séance, à l'issue de chaque séance du conseil d'école ;
- consigne ce PV dans un registre spécial conservé à l'école ;
- envoie un exemplaire du PV à l'IPEP.

## 1.5. Les partenaires externes à l'école

### ■ Les collectivités territoriales

Dans le contexte tchadien, la mairie, le conseil régional et le conseil départemental, en tant que membres de la communauté éducative selon leur zone de compétences, prennent part à l'AG des COGES et soutiennent les écoles par des donations et parrainages de certaines activités.

### ■ Autres partenaires

Ce sont en général des acteurs économiques et sociaux, des organismes culturels, socioculturels, scientifiques ou techniques locaux et extérieurs, associés au service public d'éducation. Ils interviennent au Tchad dans le cadre de conventions avec l'État.

On pourrait citer, par exemple :

- Les organisations non gouvernementales (ONG), qui mènent des campagnes de sensibilisation et agissent dans des domaines relatifs à la santé, aux droits de l'enfant, à la scolarisation et au maintien de la fille à l'école... ;
- Des entreprises privées nationales ou internationales qui effectuent des donations et investissent dans la construction de locaux pour la bonne marche de l'école ;
- Les structures locales non formelles : les autorités traditionnelles, les mutuelles de développement, les associations de jeunes, les associations des femmes, les guides religieux, les groupements menant des activités génératrices de revenus, etc., qui interviennent pour le maintien d'un climat de paix et d'harmonie dans l'environnement scolaire.

## 2. DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

### 2.1. La déontologie

La déontologie, appelée autrement morale professionnelle, est l'ensemble des règles que le directeur doit observer dans l'exercice de cette fonction noble mais exigeante qu'est la direction d'une école primaire. Elle constitue la somme des devoirs et des obligations de l'enseignant dans l'exercice de sa fonction. Les inspecteurs pédagogiques sont là pour censurer le non-respect de cette ligne de conduite.

La loi 17 à son article 18 du chapitre 2 sur les obligations du fonctionnaire dit par exemple que « [l]e fonctionnaire est tenu de servir les intérêts de la nation avec efficacité, loyauté, dignité, dévouement et intégrité. Il doit veiller à tout moment, à la protection et à la promotion des intérêts de la collectivité et éviter tout ce qui est de nature à ternir l'intérêt de l'administration publique ».

Avant d'être nommé, le directeur d'école primaire est un instituteur (quelquefois un maître communautaire) qui a fait ses preuves dans l'enseignement primaire. C'est pourquoi parler du directeur en termes de la déontologie revient à parler d'abord de l'enseignant.

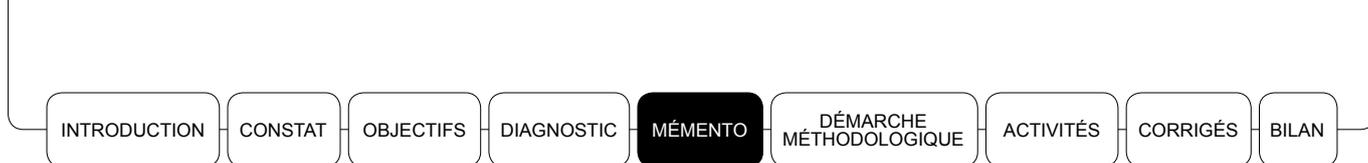
Donc, parler de la vocation de l'enseignant signifie que le choix de la fonction enseignante n'est pas dicté seulement par les contraintes du marché de l'emploi ou par les avantages matériels qu'offrirait cette fonction. C'est dire qu'on y est entré par un appel intérieur, un sacerdoce, une destination naturelle à exercer cette profession, à assumer cette mission d'éduquer, de former les hommes. Les signes apparents de cette vocation sont regroupés en trois caractéristiques psychologiques, à savoir le goût de l'étude, l'amour des enfants (des adolescents) et le besoin de transmettre à autrui ses savoirs, savoir-faire et savoir-être pour l'élever.

Le directeur doit prendre pleinement conscience qu'il exerce une mission pour laquelle il est appelé, mais la vocation peut aussi se former au cours de la profession : « La vocation n'est pas seulement inné, elle peut être acquise par ceux qui, s'étant retrouvé dans une profession qu'ils n'avaient pas choisie au sens psychologique du terme, se sont mis à une formation professionnelle pertinente et efficace, laquelle leur a conféré l'aptitude nécessaire et le goût puissant de la tâche » (République du Tchad/MENPC/MEFA, 2013, p. 106).

Ainsi, la conscience professionnelle se manifeste par l'honnêteté professionnelle, le dévouement, le savoir-faire et le vouloir-faire.

#### ■ L'honnêteté professionnelle

Exercer un métier, c'est avant tout s'astreindre à l'accomplissement quotidien d'un certain nombre de tâches. La vertu de travail n'est autre chose que la contrainte à



laquelle l'homme libre se soumet de son plein gré. Un certain nombre de facteurs peuvent aider le maître dans l'accomplissement de toutes les tâches obligatoires :

- L'assiduité et la ponctualité ;
- Le respect de l'emploi du temps (880 à 900 heures/an) ;
- Le respect d'une répartition mensuelle ;
- L'application des consignes pédagogiques ;
- La préparation journalière de la classe ;
- La correction quotidienne du travail des élèves ;
- La tenue à jour des registres ;
- L'organisation permanente du nettoyage et du règlement de la classe.

### ■ Le dévouement

Le dévouement consiste à se consacrer avec abnégation à la mission d'éducateur et d'enseignant dévoué qui travaille avec zèle. Le travail de l'enseignant est un sacerdoce. C'est un métier à la fois noble et ingrat. Le dévouement se traduit notamment par une disponibilité pour faire passer l'intérêt général avant son intérêt particulier.

### ■ Le savoir-faire

Comme pour tout travailleur qualifié, l'exercice du métier nécessite un professionnalisme et des compétences dans les quatre **étapes** importantes qui définissent le travail de tout enseignant :

- ❶ À partir des programmes officiels réactualisés, l'enseignant **planifie** les compétences à atteindre durant l'année scolaire. Ses outils professionnels de planification définissent une programmation trimestrielle, mensuelle, hebdomadaire qui fixe le cap de son enseignement.
- ❷ Dans un second temps, il lui revient de créer les **scénarios pédagogiques**, les situations d'apprentissage qui, au quotidien, vont permettre aux enfants de s'approprier savoirs, aptitudes et compétences. Il utilise alors deux documents communément appelés *cahier de préparations* et *cahier journal*.
- ❸ Dans la conduite de son enseignement, il s'accorde des temps et des moyens pour repérer les erreurs des élèves, les bonnes réponses, mais aussi pour observer les processus utilisés par les élèves. Nous sommes là en phase d'**observation/évaluation**.
- ❹ Pendant que les élèves réalisent les tâches attendues, l'enseignant procède à des observations et des évaluations. Il peut alors **adapter** son enseignement, **réguler** les progressions prévues et identifier les élèves qui nécessitent une aide particulière ainsi que ceux qui demandent à poursuivre leurs apprentissages à un rythme plus soutenu.

## ■ Le vouloir-faire

Le savoir-faire n'est efficace que s'il est prolongé et soutenu par le vouloir-faire. Le métier d'éducateur n'est pas de ce que l'on possède parfaitement une fois pour toute. Sa difficulté, sa complexité, son importance sociale font que l'éducateur doit se perfectionner tout au long de sa carrière. L'éducateur doit non seulement bien faire son travail, mais il a le devoir de développer régulièrement ses compétences, ce qui constitue l'objectif de la conscience professionnelle.

## 2.2. L'éthique professionnelle

Si la déontologie repose sur les devoirs et les obligations de l'enseignant, l'éthique quant à elle, est de l'ordre de la responsabilité. Or, quand il s'agit de responsabilité, chacun est libre de décider de ce qu'il doit faire ou ne pas faire.

Être directeur d'école, c'est incarner des valeurs. Au lieu d'être trop imbu de son autorité et de son savoir, le directeur doit plutôt briller par ses qualités morales comme l'a si bien dit Frère Macaire : « L'homme vaut plus par ses qualités morales que par l'autorité que lui confère, sa charge et son savoir. Et quand cet homme a pour mission d'éduquer les enfants, il doit se souvenir qu'il ne donnera que ce qu'il possède lui-même » (1983).

La loi 17, portant statuts des fonctionnaires du public, stipule en son article 24 du chapitre 2 portant sur les obligations du fonctionnaire que :

« Le fonctionnaire est tenu :

- d'user de courtoisie et de politesse dans ses rapports avec les usagers, les superviseurs, les collègues et les subordonnés ;
- d'éviter, dans la vie privée comme dans l'exercice de ses fonctions, tout ce qui est contraire à l'honneur, la dignité, l'exemplarité et la confiance qui s'attache à ses fonctions. »

La profession enseignante est par essence basée sur l'éthique, à en croire Fleur Nadine MVONDO MVONDO (2013) qui dit : « La profession enseignante repose dans son intégralité sur l'éthique, donc sur le contrat moral, c'est un gage de confiance de la part des parents, des collectivités. Bref, de la société envers l'enseignant à qui elle a confié la mission d'encadrement et de développement de leurs progénitures. Dans cette mission est le sens le plus profond du mot éthique ».

C'est en sorte une délégation que le directeur reçoit de la part des parents pour éduquer leurs enfants. Il doit prendre conscience de cette lourde responsabilité qui pèse sur ses épaules.

En plus, il doit savoir que ses croyances et ses valeurs ont des répercussions sur les décisions et les actes qu'il pose, afin de lui permettre de choisir la bonne direction, comme le souligne Fleur Nadine MVONDO MVONDO (2013) : « L'instituteur est influencé par ses valeurs dans tout ce qu'il fait. Ses valeurs proviennent de son environnement et celles qui

lui sont propres. Devant une décision, il se fonde sur les valeurs que lui dicte sa conduite. Ce sont les valeurs qui déterminent la direction de la vie ».

Le directeur devra donc s'interroger sur la direction que lui font prendre ses valeurs propres, ou celles qui proviennent de la société, pour lui permettre de savoir si cette direction mène à l'accomplissement de sa mission ou si, au contraire, elle l'en écarte ?

### 3. ÉLABORER ET CONDUIRE LE PROJET D'ÉCOLE

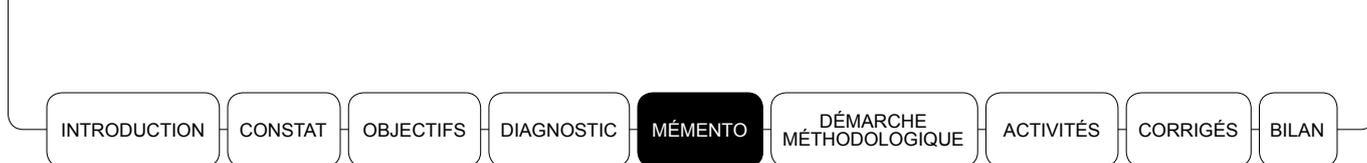
#### 3.1. Le projet d'école

Le projet d'école est défini comme étant une démarche dynamique par laquelle une école, grâce à la volonté concertée des parents, des élèves, de la direction et du personnel, entreprend la mise en œuvre d'un plan d'action en vue d'améliorer les apprentissages, les situations pédagogiques ainsi que l'infrastructure pédagogique.

C'est une vision concertée qui passe d'une classe, unité fondamentale de travail de l'école, à toute l'école considérée comme unité éducative au sein de laquelle la scolarité de l'élève doit être envisagée aussi bien comme un processus continu que comme un produit d'une action collective, celle de l'équipe pédagogique du directeur et des maîtres.

En résumé :

Ce qu'est un projet d'école	Ce que n'est pas un projet d'école
La mise en œuvre des objectifs nationaux d'éducation en tenant compte des situations locales et des besoins spécifiques de publics particuliers.	Un simple menu alléchant proposé à des élèves et des parents uniquement consommateurs.
Un ensemble d'objectifs concrets et réalistes.	Une déclaration d'intention ou un manifeste dont le caractère abstrait rend impossible toute réalisation et évaluation.
Un plan précis d'actions cohérentes, articulées entre elles, fédérées autour d'objectifs et dont les effets sont évaluables.	Un éparpillement d'actions ou de manifestations plus ou moins maîtrisées et juxtaposées sans aucune cohérence.
Le travail d'une équipe responsable décidée à mener des actions en commun.	La seule réflexion d'un responsable hiérarchique ou celle d'un groupe restreint.
Un programme pluriannuel, un calendrier rigoureux, avec une programmation et des échéances précises pour chaque phase.	Une action éphémère sans aucune précision de date ou de durée.
Un ensemble d'actions conçues pour les enfants et, si possible, avec eux.	Une simple formalité administrative.



### 3.2. Quelles sont les finalités d'un projet d'école ?

Peut-être faut-il préciser que nous nous limitons au volet **pédagogique** du projet d'école et que tout ce qui concerne les équipements et l'organisation matérielle qui peut constituer un projet du COGES n'est pas l'objet de notre traité.

L'article 83 de la loi n° 16/PR/2006, portant orientation du système éducatif tchadien, stipule : « Le projet d'établissement définit les modalités particulières de mise en œuvre des programmes officiels d'enseignement. Il fait l'objet d'évaluation. »

Au Tchad, le concept de projet d'école est né de l'analyse diagnostique du fonctionnement du système éducatif qui a fait apparaître, malgré les différentes réformes et les nombreuses rencontres consacrées à l'école, de multiples difficultés, des dysfonctionnements qui réduisent les efforts consentis et affaiblissent les rendements du système.

Le projet d'école est un document de référence qui indique les grands axes de la politique éducative de l'école. Il définit les modalités particulières de mise en œuvre des objectifs nationaux et précise les actions scolaires et périscolaires qui y concourent en vue d'améliorer les performances de l'école.

C'est une modalité de travail qui contribue à la réussite des élèves par la mobilisation de tous sur les faiblesses de l'école et par la mise en cohérence et la continuité des enseignements.

Les principales finalités de la partie pédagogique du projet d'école sont :

- assurer la réussite de tous les élèves ;
- prévoir des dispositifs efficaces ;
- répondre aux difficultés que rencontrent certains élèves dans leurs apprentissages.

### 3.3. Quelques concepts liés au projet d'école

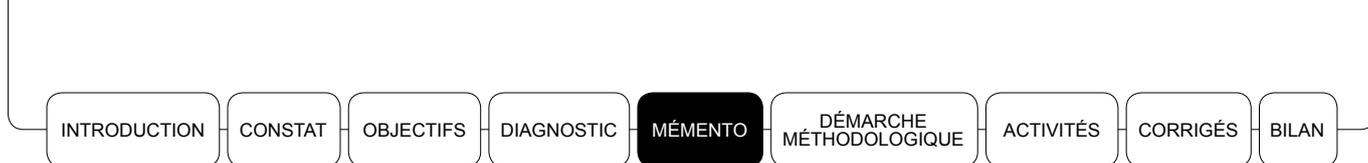
Il est important de donner la signification des concepts suivants : indicateur, objectif général, objectif opérationnel et action.

#### ■ Indicateur

Un indicateur est une manifestation qui signale précisément la présence, l'absence, l'état ou l'évolution d'une chose, d'un objet ou d'une situation.

Un indicateur est aussi défini comme étant un signe apparent qui révèle l'état d'une situation, d'une chose ou d'un phénomène. Exemples : le symptôme est un indicateur d'une maladie, d'une guérison ; la fumée est un indicateur de feu.

C'est également un **instrument** qui permet de **mesurer un résultat**, il peut être **quantitatif** (taux de redoublement) ou **qualitatif** (satisfaction des parents d'élèves).



Les indicateurs d'une école de qualité sont, entre autres : la réussite scolaire ; l'assiduité des élèves et des enseignants ; les comportements sociaux des élèves et des enseignants ; la formation continue de la direction et des enseignants.

Bref, un indicateur est une manifestation observable et mesurable, un indice, une donnée statistique qui caractérise globalement une situation, une conjoncture ou une évolution. Exemple : la température étant non directement observable, on la caractérise par un indicateur, comme le niveau de mercure dans la colonne d'un thermomètre.

### ■ Objectif général

Un objectif général est une formulation abstraite exprimant une intention éducative et présentant un large ensemble de caractéristiques anticipées ou de changements durables devant survenir chez un groupe important de sujets au terme d'une séquence prolongée d'apprentissages.

L'objectif général, tout comme le but éducatif, découle d'une ou de quelques finalités de l'éducation. Il s'apparente aux termes but, finalité, objectif global... avec, à chaque fois, des nuances qu'il faut maîtriser.

L'objectif général assure l'interaction entre un ou quelques buts et les objectifs plus particuliers qui en découlent. Il est un objectif à large portée qui se situe à un niveau élevé d'abstraction. L'objectif général se situe en intersection avec les buts éducatifs.

L'objectif global, quant à lui, se situe à un niveau plus concret et plus immédiat des situations pédagogiques ; il regroupe un ensemble d'objectifs spécifiques.

### ■ Objectif opérationnel

Un objectif opérationnel est un objectif suffisamment éprouvé auprès d'un sous-groupe précis de sujets, à l'aide d'un agent bien déterminé, dans un milieu spécifique, pour être généralisé à un grand nombre de situations pédagogiques similaires.

Un objectif est dit opérationnel quand il a déjà fait la preuve de son utilité pratique dans des situations pédagogiques particulières. Le terme *opérationnel* tire son origine d'une technique d'analyse scientifique des processus de décision devant conduire aux meilleurs résultats.

On parle parfois d'objectif opératoire, d'objectif spécifique. Dans ces cas, il faut bien que l'équivoque soit levée. Un objectif est dit opératoire pour souligner le fait qu'un tel objectif préconise que des opérations, des comportements ou des compétences devront être démontrées par le sujet après la situation pédagogique.

### ■ Action

L'action est la réalisation motrice d'une intention. Elle engage un processus cognitif dans lequel l'acteur se fait une représentation de la situation actuelle, de la situation éventuelle et des moyens à prendre pour réaliser le changement. L'action se définit,

entre autres, par une tâche attendue. L'énoncé de cette dernière doit expliciter les critères de réussite qui permettront de savoir si l'action a été menée à bien.

## 4. GÉRER LA COMMUNICATION AVEC L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

La communication au sein de la communauté éducative recouvre le domaine de l'information et de la communication qui sont deux aspects primordiaux de plus en plus sensibles pour le fonctionnement d'une institution comme l'école. L'information est principalement un message alors que la communication est essentiellement une relation.

L'information en général, et en particulier la production d'informations dans l'administration, revêt un caractère impérieux ; en effet, elle est nécessaire à la fluidité de son fonctionnement et à une réponse effective à son obligation de satisfaction de l'intérêt général. De plus, le souci de garder des traces et la variété des situations de communication dans l'administration entraînent l'usage de divers types de documents.

Aucune collaboration ne peut s'effectuer sans communication. Pour développer une bonne collaboration entre les membres de la communauté éducative, le directeur doit savoir utiliser les différents modes de communication.

### 4.1. Différents canaux/ modes de communication

Dans le cadre du partenariat, les outils suivants peuvent être utilisés pour établir la communication : la requête, le plaidoyer et les écrits administratifs.

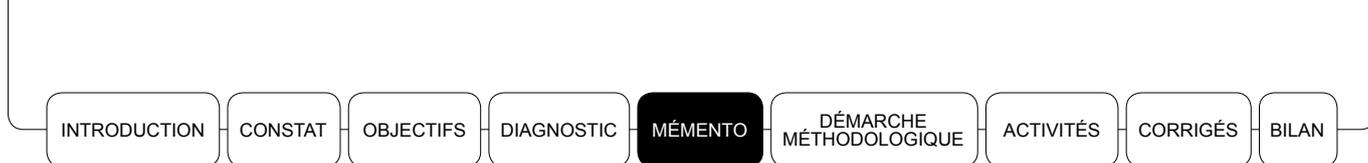
#### ■ La requête

Une requête est une demande adressée à une autorité, à une personne physique ou morale. Dans le cadre du partenariat, le directeur peut l'utiliser dans sa recherche d'aide auprès de certains membres ou acteurs de la communauté éducative. Dans ce sens, c'est un court texte qui précise les objectifs du projet, les coûts et rappelle les engagements des deux parties.

#### ■ Le plaidoyer

Un plaidoyer est un discours oral ou écrit en faveur de quelqu'un, d'une idée... ou qui combat une doctrine, une institution. De façon plus simple, un plaidoyer est un exposé oral ou écrit qui défend une idée, une cause, une personne.

Dans le cadre du partenariat à l'école, le plaidoyer est un argumentaire que le directeur adresse à un partenaire pour obtenir son adhésion, son aide ou son soutien à la réalisation d'un projet.



## ■ Les écrits administratifs

Un écrit administratif dans l'institution scolaire est une correspondance ou un texte rédigé dans le cadre du fonctionnement de l'école et circulant entre les différents services du ministère, leurs acteurs mais aussi en direction des usagers ou des partenaires.

Les écrits administratifs présentent, tant par leur contenu que leur forme, un certain formalisme qui permet au lecteur d'identifier leur caractère officiel et d'assurer leur conformité juridique.

Un écrit administratif dans l'institution scolaire est une correspondance ou un texte rédigé dans le cadre du fonctionnement de l'école et circulant entre les différents services du ministère, leurs acteurs mais aussi en direction des usagers ou des partenaires.

L'administration utilise un certain nombre d'écrits et de documents qui ont différentes fonctions :

- Les documents à visée **informative** : le compte rendu, le rapport, le mémoire, l'avis, le communiqué, la notification, le bordereau d'envoi et de transmission... ;
- Les documents à finalité **injonctive** : la loi, le décret, la convocation, la circulaire, la notification, la note de service, les ordres de service, l'ordre de mission... ;
- Les documents administratifs qui visent à garder **la trace et la mémoire** : le procès-verbal, l'attestation, le certificat, les contrats, le registre matricule, le registre des présences...

Les détails de ces différents écrits administratifs seront fournis dans la séquence n° 2.

## 4.2. Qu'entend-on par « dynamique des groupes » ?

La dynamique des groupes consiste à rechercher comment se forment et changent les structures et les fonctions des groupes. Elle s'efforce d'expliquer les changements qui se produisent au sein d'un groupe en tant que résultat des forces ou conditions qui influencent le groupe puis comme un tout. La dynamique des groupes recherche aussi les processus suivant lesquels le comportement individuel est modifié par l'expérience de groupe et essaie de clarifier le comportement des groupes et la réaction de leurs membres. La dynamique des groupes s'intéresse à la façon dont les phénomènes observés dépendent des autres.

La dynamique des groupes est définie comme la branche de la mécanique traitant de mouvement de corps et de l'action des forces qui produisent ou changent leur mouvement ; les forces motrices de toutes morales aussi bien que physiques ou les lois qui s'y rapportent. Ainsi, les éléments indépendants d'un groupe ne sont jamais statiques ou rigides, mais plutôt constamment en mouvement ou en cours de changement. Un groupe est donc dynamique parce que des forces l'influencent continuellement et créent des changements dans son sein.

Le caractère dynamique d'un groupe existe du fait que ses membres modifient sans cesse leur relation entre eux. Ces changements se produisent parce que les individus en interaction sont en proie à des tensions qu'ils cherchent à résoudre pour trouver leur équilibre et aussi parce que des membres partent et d'autres arrivent, parce qu'il y a des pressions internes ou externes dans le sens du changement et parce que le groupe passe par divers stades d'organisation.

## 5. ÉLABORER ET GÉRER LE BUDGET DE L'ÉCOLE

### 5.1. Qu'est-ce que le budget ?

Le budget est défini comme étant une estimation des recettes et des dépenses prévues par un organisme d'éducation pour une période de temps donnée.

### 5.2. La répartition des responsabilités financières

L'APE, l'AME et le COGES sont des structures partenaires de l'école qui se ressemblent tant par leur organisation que par leur fonctionnement. Les responsabilités financières des uns et des autres se répartissent de la même manière :

- Le **président** de l'organisation ordonne toutes les dépenses. C'est en ce sens qu'il est appelé « ordonnateur » ;
- Le **trésorier** est le seul responsable de la caisse mais n'engage aucune dépense sans l'accord préalable écrit du président ;
- Le **secrétaire**, bien qu'il puisse suppléer au président en cas d'empêchement, a une responsabilité limitée en matière de finances. Il tient et garde jalousement les pièces comptables dans les archives de l'organisation.

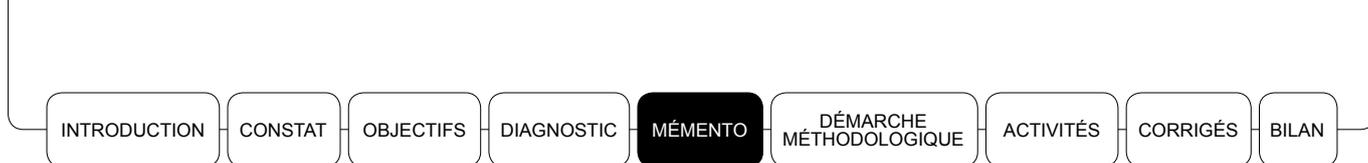
**RAPPEL** : le COGES est institué par deux arrêtés (cf. « 1.3. Le cadre légal du partenariat entre l'école et la communauté », page 17 ) :

- Arrêté n° 174/PR/PM/MEN/SG/DGEFA/2006 du 26 septembre 2006 ;
- Arrêté n° 319/PR/PM/MEN/FP/SEENCFA/SG/DGEFS/2015 du 26 octobre 2015.

L'article premier dudit arrêté stipule qu'« [i]l est créé au sein de chaque établissement scolaire public, une structure de gestion dénommée 'Comité de gestion' COGES ».

Le bureau du COGES est composé :

- d'un président : le chef de l'établissement ;
- des membres suivants :
  - Un représentant de la collectivité territoriale décentralisée (communauté rurale, conseil municipal, conseil départemental ou conseil régional) ;



- Deux représentants de l’APE dont une femme ;
- Un représentant du syndicat représenté au sein de l’établissement ;
- Un représentant du corps enseignant ;
- Une représentante des associations des femmes.

L’article 9 de cet arrêté mentionne qu’« [e]n sa qualité de chef d’établissement, le président du comité de gestion rend compte régulièrement de la gestion du COGES à sa hiérarchie ».

D’autre part, l’article 17 dit ceci : « Le suivi du comité de gestion est assuré par l’assemblée générale des partenaires de l’établissement, les inspecteurs pédagogiques de l’enseignement primaire (IPEP) et les inspecteurs départementaux de l’Éducation nationale (IDEN). Ceux-ci rendent compte aux délégués régionaux de l’Éducation nationale (DREN) et direction d’ordre d’enseignement concerné. Les comptes du COGES peuvent être audités à tout moment par l’inspecteur général du ministère de l’Éducation nationale et de la Formation professionnelle. »

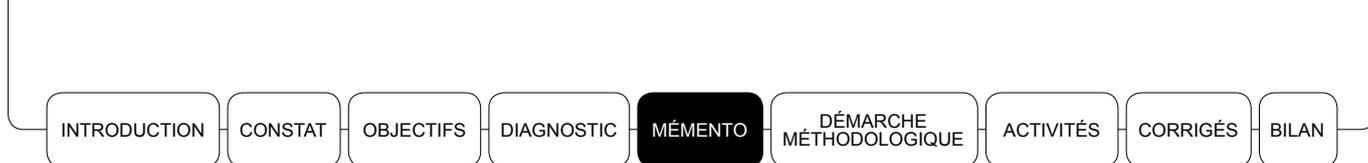
Les dispositions finales soulignent à l’article 21 qu’« [e]n cas de mauvaise gestion (détournement ou malversation), des sanctions administratives peuvent être prises et/ou poursuites judiciaires engagés contre les présumés auteurs par les autorités compétentes ».

Les missions du COGES sont, entre autres, de/d’ :

- élaborer, adopter et exécuter le projet d’établissement ;
- adopter le budget de fonctionnement de l’établissement ;
- rechercher les fonds pour le fonctionnement de l’établissement ;
- assurer la gestion et l’entretien des infrastructures et du mobilier de l’établissement ;
- veiller à la bonne gestion des manuels.

S’agissant de l’APE, ses compétences sont clairement définies dans le protocole d’accord du 21 août 2001, signé entre le Gouvernement et les APE : « Les APE assument la responsabilité de participer activement à l’éducation scolaire des enfants. À cet effet, elles mobilisent et organisent la participation communautaire nécessaire à la réalisation de la scolarisation universelle et à l’amélioration de la qualité de l’enseignement. »

Par ailleurs, l’arrêté n° 276/MEN/SG/04 portant régulation des rapports entre l’administration scolaire et les associations des parents d’élèves souligne en son article premier que « [l]es responsables des services centralisés et déconcentrés du ministère de l’Éducation Nationale ainsi que les différents chefs d’établissements scolaires sont appelés à collaborer à tous les niveaux, avec les APE dans un cadre partenarial sur la base du protocole d’accord signé le 23 août 2001 entre le Gouvernement et la fédération nationale des associations des parents d’élèves au Tchad (FENAPET) ».



### 5.3. Outils et règles de la gestion financière

La comptabilité est l'action de compter exactement toutes les recettes et toutes les dépenses, c'est-à-dire l'argent qui entre dans la caisse ou en sort. Chaque entrée ou sortie de caisse (qu'on appelle opération) doit laisser des traces écrites pour permettre une bonne gestion de l'argent et des vérifications. Les opérations s'inscrivent sur des formulaires prévus pour cela qu'on appelle *pièces comptables*. Ce sont par exemple le livre de caisse, le reçu, l'attestation des dépenses, la facture... Pour une bonne gestion, il faut apprendre à se servir de ces pièces comptables.

#### ■ Le livre de caisse

Le livre de caisse est un cahier dans lequel on inscrit toutes les opérations faites par l'APE : toutes les entrées (recettes) et sorties (dépenses) d'argent et ce qui reste dans la caisse après chaque opération (solde).

Le trésorier d'une APE utilise des reçus, des attestations de dépenses et les factures comme preuves écrites des opérations effectuées.

#### ■ Le reçu

Le reçu est un formulaire que le trésorier doit remplir quand l'argent entre dans la caisse. Il correspond à une entrée notée dans le livre de caisse. C'est la personne qui a versé l'argent dans la caisse qui garde l'original du reçu comme preuve. Celui qui a reçu l'argent garde une copie ou la souche si on dispose d'un carnet à souches.

#### ■ La facture

La facture est un formulaire rempli qu'on reçoit lorsqu'on paye quelque chose. Par exemple, un achat chez un commerçant ou une prestation de service d'un artisan. Une APE reçoit des factures quand elle achète des fournitures, des matériaux ou lorsqu'elle paye une main d'œuvre. Si celui qui reçoit l'argent n'a pas de formulaires de facture, il faut lui faire signer une attestation de dépenses comme preuve de la sortie d'argent.

La facture correspond à la sortie de l'argent de la caisse et notée dans le livre de caisse.

#### ■ L'attestation de dépenses

L'attestation de dépenses est un formulaire utilisé quand on effectue une sortie d'argent de la caisse, c'est-à-dire quand l'APE paie un montant quelconque à quelqu'un. Par exemple, le paiement de la main d'œuvre pour un travail accompli au profit de l'école.

# DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

---

## 1. PRÉSIDER LE COGES ET CONDUIRE SES RÉUNIONS

---

Pour présider le COGES, tu as pu lire, dans le memento, quelles sont les compétences propres du COGES définies par les textes officiels.

### 1.1. Gérer le COGES en début d'année

En t'appuyant sur ces connaissances, dès le début de l'année scolaire, tu dois mener à bien un certain nombre d'activités :

1. T'assurer que la composition du bureau n'a pas changé. Si elle a changé, tu dois t'assurer de son renouvellement en sollicitant tes partenaires ;
2. Établir le bilan financier de l'année écoulée pour savoir combien d'argent il reste dans la caisse du COGES ;
3. Recenser les besoins en matériel pédagogique. Pour réaliser cela, tu pourras réunir un conseil des maîtres ;
4. Estimer les recettes de l'année en cours. Tes prévisions d'effectifs et la dotation du bureau de l'APE pourront te le permettre ;
5. Élaborer un budget prévisionnel du COGES ;
6. Convoquer une réunion du COGES pour soumettre ce budget prévisionnel.

### 1.2. Organiser et conduire une réunion du COGES

Pour organiser et conduire une réunion du COGES, tu dois respecter les étapes suivantes :

#### ■ Avant la réunion

- Lorsque tu as fini ton budget prévisionnel, tu arrêtes la date et l'ordre du jour de la réunion, en prenant soin de te concerter avec le bureau de l'APE ;
- Tu rédiges les invitations en précisant l'ordre du jour, le lieu, la date et l'heure de la réunion ;
- Tu apprêtes le matériel (le local, les supports, les fournitures...);
- Tu distribues les invitations suffisamment à l'avance.

#### ■ Pendant la réunion

- Tu accueilles les participants ;

- Tu vérifies la présence des participants (feuille de présence). S'il y a de nouveaux membres, tu ne manques pas de les présenter à l'assemblée ;
- Tu désignes les rapporteurs du jour ;
- Tu présentes l'ordre du jour ;
- Ton rôle de président te conduit à assurer que les débats restent courtois et respectueux ;
- Tu tires les conclusions et les décisions à chaque étape de l'ordre du jour ;
- En fin de réunion, tu récapitules tout ce qui a été décidé et tu remercies tous les participants.

#### ■ Après la réunion

- À partir des notes des rapporteurs et des tiennes, tu rédiges le procès-verbal de la séance si des décisions ont été prises (le compte rendu ou le rapport si la réunion était informative) ;
- Tu rends compte à ta hiérarchie ;
- Tu présenteras le procès-verbal lors de la réunion suivante ;
- Tu assures le suivi de l'exécution des décisions ;
- Tu convoques une assemblée générale élargie aux partenaires pour présenter les travaux et les décisions du COGES.

### 1.3. Ordonner les dépenses du COGES

Dès lors que le budget a été adopté, tu ordonnes les dépenses du COGES et le trésorier les exécute (cf. « 5. Élaborer et administrer le budget », page 43).

## 2. DÉVELOPPER UNE BONNE COMMUNICATION AVEC L'ENSEMBLE DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

Le bon fonctionnement de l'école dépend en partie de la bonne circulation des informations entre les membres de l'équipe pédagogique et toute la communauté éducative.

Pour développer une bonne communication au sein de ton école, tu dois te servir de différents canaux de communication.

### 2.1. Par oral

#### ■ L'entretien, l'entrevue

Au-delà des rencontres imprévues, il est souvent utile d'inviter un ou deux partenaire(s) pour un échange. Lors de ton invitation, outre la date et le lieu, prends soin de

préciser l'objet de la rencontre. Cela aidera ton partenaire à préparer de son côté vos échanges. Suite à cette rencontre, il peut être utile de noter par écrit la date de l'entretien et l'essentiel de ce qui a été dit.

Dans certains cas, tu peux te limiter à un entretien téléphonique. Cependant, dans ce mode d'échange, on ne voit pas le visage de son interlocuteur et on ne perçoit pas toujours bien ses réactions. S'il s'agit de gérer un différend ou un problème, il vaut mieux une rencontre.

**N. B. :** Tu peux convoquer un adjoint mais tu *invites* toute personne qui n'est pas placée sous ton autorité (les parents d'un élève, par exemple).

### ■ La réunion

Lorsque tu souhaites échanger avec un groupe de personnes, tu peux organiser une réunion. Réfère-toi à la démarche de conduite d'une réunion développée ci-dessous (séquence 2 de ce livret, « 4. L'organisation et la conduite des réunions », page 76) ou à la conduite d'un conseil des maitres (livret n° 2).

## 2.2. Par écrit

### ■ L'affiche

Dans certains cas, s'il y a un support bien placé, tu peux rédiger une affiche pour informer les parents d'élèves ou les enseignants. Par exemple, tu peux ainsi communiquer aux familles la date, le lieu et l'heure de l'AG de l'APE.

### ■ La lettre

Il est parfois judicieux d'adresser une lettre à un partenaire plutôt que de rester à un échange oral. La lettre laisse une trace et constitue une référence pour la suite. Tu conserveras toujours un double des courriers que tu envoies. Comme les courriers que tu reçois, tu enregistreras aussi tes courriers dans le cahier prévu à cet effet.

Pour un courrier à un partenaire, il y a une forme à respecter. Voici la structure-type d'une lettre à un partenaire : [voir exemple page suivante]

### ■ La requête

C'est un écrit que tu peux adresser à un partenaire pour solliciter son aide par rapport à la réalisation d'un projet. Dans cet écrit, tu signaleras l'intérêt et les objectifs du projet, puis tu exposeras les engagements éventuels des deux parties.

## STRUCTURE-TYPE D'UNE LETTRE À UN PARTENAIRE

Moundou, le .....

Nom de l'école

Adresse de l'école

Le Directeur

à

Madame/Monsieur .....

Titre ou fonction : .....

Adresse : .....

Objet : .....

Madame, Monsieur,

Texte de la lettre

Formule de politesse

Le Directeur de l'école

[Nom et prénoms]

Signature

### ■ Le plaidoyer

Le plaidoyer est un argumentaire convaincant que tu adresseras par écrit à un partenaire afin d'obtenir son aide ou soutien dans la réalisation d'un projet.

**N.B. :** Une requête est moins détaillée qu'un plaidoyer.

### 2.3. Pour rédiger une requête ou un plaidoyer

- Indique la date du jour de la rédaction ;
- Précise le(s) destinataire(s) de ta requête ou ton plaidoyer ;
- Présente ton école ;
- Précise l'objet de ta requête ou de ton plaidoyer ;
- Donne des informations sur le cout de la réalisation du projet ;
- Expose la situation, c'est-à-dire :
  - évoque avec précision le contexte qui motive le développement du plaidoyer ;
  - établis un lien entre le contexte de développement du projet et le domaine d'activités du partenaire ;

- indique clairement le(s) besoin(s), la question ou la cause pour laquelle tu plaides ;
  - présente distinctement les faits ou l'état des lieux avec leurs conséquences si l'aide n'est pas obtenue ;
  - décris nettement les actions qui ont besoin d'être entreprises pour atteindre les objectifs visés ;
  - explique les bénéfices, les retombées ou les impacts positifs que l'aide sollicitée apportera à ton école.
- Termine par des remerciements anticipés.

Voici [en pages suivantes] des exemples de requête et de plaidoyer.

### ■ Les écrits administratifs

Ce sont des documents rédigés dans le cadre du fonctionnement de l'école. Ces documents peuvent circuler au sein de l'école et entre elle et d'autres directions ou institutions.

Il s'agit du compte rendu, du rapport, du bordereau d'envoi, de la circulaire, de la note de service, du procès-verbal, du certificat, des contrats, des registres... (cf. séquence 2 de ce livret, « 3. Les différentes façons de rendre compte », page 74).

## 3. CONSEILLER L'APE

---

Pour te permettre de mieux assumer cette mission de conseiller technique auprès de l'APE de ton école, nous te rappelons que l'État fournit énormément des efforts pour appuyer le fonctionnement des écoles. Mais il se trouve que ses moyens sont devenus insuffisants. C'est pourquoi, dans le protocole d'accord du 23/08/2001 en son article 2, l'État a délégué certaines responsabilités aux APE. Les textes qui régissent les APE et les AME te confèrent le rôle de conseiller technique (cf. Mémento, page 17).

Pour assurer ce rôle, nous te proposons ici des pistes pour agir.

En début d'année scolaire, dès ton retour à l'école, prends rendez-vous avec le bureau de l'APE pour un tour d'horizon de la rentrée et pour arrêter un calendrier (dates de l'AG, du COGES, des inscriptions...).

### 3.1. L'assemblée générale des parents d'élèves

Fais ton possible pour permettre une large diffusion de la date de l'AG des parents d'élèves. Plus il y aura de parents présents, plus ton école pourra être aidée.

## EXEMPLE DE REQUÊTE

N'Djamena, le 17 mars 2019

Le Directeur de l'école... (nom de l'école)

Adresse de l'école...

À

Madame/Monsieur le/la responsable du bureau local  
de l'Unicef de ..... (ville)

**OBJET : Appui à une formation relative au respect des droits de l'enfant**

Madame/Monsieur,

Dans le souci de doter mes collaborateurs de compétences en matière de respect des droits de l'enfant, j'envisage d'organiser une séance de formation à leur intention sur les pratiques éducatives protectrices de l'enfant.

Cette activité est d'une importance capitale dans la mesure où elle permettra à mes enseignants, à travers les outils acquis, d'être plus respectueux de la dignité de l'enfant et de s'engager dans des pratiques protectrices à leur égard.

Pour son organisation envisagée au cours du troisième trimestre de cette année scolaire, les besoins prévisionnels s'articulent autour des éléments suivants :

- Le choix et l'intéressement d'une personne ressource compétente ;
- Un appui logistique pour l'organisation pratique de l'activité ;
- Une collation pour tous les participants à l'activité.

La défense des droits de l'enfant étant l'un des axes majeurs des actions de votre organisation, celle-ci a retenu notre attention pour soutenir le projet.

C'est pourquoi je viens par la présente solliciter de votre haute bienveillance un appui de l'Unicef pour l'organisation de cette activité de haute portée socioéducative pour les élèves de mon école.

Vous trouverez ci-joint les termes de référence relatifs à cette activité.

Je vous remercie par avance de l'aide que vous pourrez apporter à notre projet et vous prie de recevoir mes très sincères salutations.

Le Directeur

[Nom et prénoms]

Signature

## EXEMPLE DE PLAIDOYER

## RÉPUBLIQUE DU TCHAD

Unité – Travail – Progrès

Ministère de l'Éducation nationale et de la Promotion civique

Délégation provinciale à l'Enseignement et à la Jeunesse .....

Inspection départementale de l'Éducation nationale et de la Promotion civique .....

Inspection pédagogique de l'Enseignement primaire de .....

École publique de : .....

B. P. : .....

Tél. : .....

E-mail : .....

Réf. : ..... Bongor, le ... / ... / 20...

**Plaidoyer pour la scolarisation de la jeune fille dans la province de .....**  
*adressé à Monsieur le Gouverneur de la région de .....*

L'article 19 de la Convention internationale des Droits de l'Enfant engage les pays signataires à la protection des enfants contre toutes les formes de violence. À ce titre, notre pays a développé de nombreuses initiatives tant sur le plan juridique que politique pour protéger les droits de l'enfant.

Votre structure, à travers le volet social de ses missions, est chargée de mettre en œuvre cette volonté de l'État d'assurer la scolarisation des enfants et la protection de leurs droits.

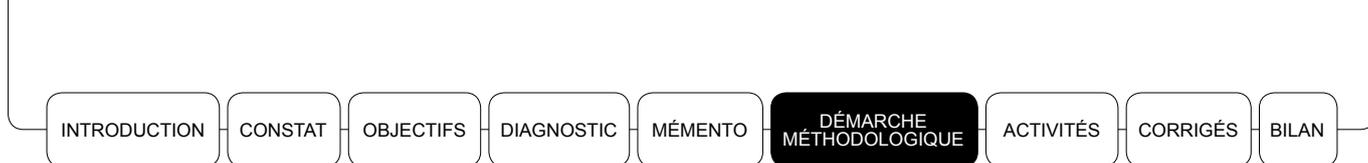
Pourtant, dans les pays en développement, comme le nôtre, 1 fille sur 3 est mariée avant ses 18 ans. De façon spécifique, dans votre province où nous exerçons, des jeunes filles sont mariées contre leur gré dès l'âge de 13 ans, ce qui les expose aux nombreux risques liés aux grossesses précoces. Ceci entrave non seulement leur croissance physique, mais aussi leur développement psychologique. Étant projetées dans la vie d'adultes sans aucune préparation morale ou psychologique, et sous la domination de leurs parents, ces jeunes filles, en victimes résignées et impuissantes, voient leur vie bouleversée. Ainsi, retirées prématurément des classes, elles se sentent avilies et sans espoir. Pire, certaines ne bénéficient même pas d'un début de scolarisation. Si rien n'est entrepris pour éliminer toutes ces pratiques préjudiciables à la jeune fille, le développement de la région en serait ralenti. Un célèbre penseur ne dit-il pas : « Éduquer un garçon, c'est éduquer une personne, mais éduquer une fille, c'est éduquer une nation » ?

En effet, la scolarisation réduit les risques de mariage précoce car les filles ayant bénéficié d'une éducation secondaire ont plus de chance de se marier après 18 ans. Ceci leur permet de s'épanouir, de vivre dans un processus de maturation psychologique et morale pour, à terme, devenir des femmes équilibrées et responsables. C'est pourquoi nous attirons votre attention sur ces pratiques qui ont cours de façon récurrente dans votre province, afin que leur éradication soit au cœur de vos projets relatifs à l'éducation et au développement de votre circonscription territoriale. Pour cela, il faudra intégrer dans vos actions la possibilité de donner la chance à chaque jeune fille de devenir plus tard un cadre et d'amener les populations à adhérer à la politique de scolarisation et de maintien de la jeune fille à l'école.

Veuillez agréer, Monsieur le Gouverneur, l'expression de mon profond respect.

Le Directeur  
signature,  
[nom et prénoms]

Copie à monsieur l'inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire.



En prévision de l'organisation de l'AG de l'APE et de l'AME, tu peux tenir un conseil de maîtres afin de recueillir l'avis de tes adjoints sur les sujets susceptibles d'être abordés lors de cette grande rencontre.

Ensuite, tu dois rencontrer les membres du bureau de l'APE pour échanger sur les différents sujets qui seront discutés au cours de l'AG et pour les aider à en faire l'ordre du jour.

Tu assistes à l'AG et tu participes aux échanges, autant que de besoin, à la demande du président. Rappelle-toi que tu n'es que conseiller.

### **3.2. L'inscription des élèves**

À l'issue de cette assemblée, le bureau de l'APE te donnera le taux de la cotisation que doit chaque famille à l'inscription (ou réinscription) de son enfant.

Après ce moment important de la vie de la communauté éducative, tu organises avec le bureau de l'APE les inscriptions et réinscriptions des élèves.

### **3.3. La réunion du COGES**

Après les inscriptions, tu prends contact avec le bureau de l'APE pour définir l'ordre du jour de la réunion du COGES, puis tu le réunis (cf. « 1. Présider le COGES et conduire ses réunions », page 32).

### **3.4. Durant l'année**

Dès qu'un problème majeur surgit au sein de la communauté éducative, pense à échanger avec le bureau de l'APE.

Si de nouveaux textes importants te sont adressés par les autorités du MENPC (nouvelle loi ou nouvel arrêté relatif à l'école primaire) informe le bureau de l'APE.

Si l'école a quelques difficultés à rencontrer et à échanger avec la famille d'un élève, tu peux solliciter l'aide du président ou d'un membre du bureau de l'APE. Ils pourront peut-être accompagner cette famille vers l'école.

Si un incident majeur affecte l'ensemble de la communauté éducative (par exemple, une catastrophe climatique), prends rapidement contact avec le bureau de l'APE pour déterminer comment vous pourrez aider les familles pour perturber au minimum les enseignements et les apprentissages.

Dans la mesure du possible, fais en sorte que tes partenaires reçoivent les informations importantes qui concernent ton école par ton intermédiaire.

### 3.5. En fin d'année

Avant l'AG de l'APE, tu dois réunir le COGES et l'AG du COGES pour le bilan annuel (cf. « 1. Présider le COGES et conduire ses réunions », page 32).

En effet, le bilan validé du COGES pourra être utilisé par le président de l'APE pour son AG.

Dans cette même perspective, tu prépareras la synthèse des résultats scolaires de l'école.

Comme en début d'année, tu dois aider le bureau de l'APE à organiser son AG pour un bilan en fin d'année (ordre du jour, invitation des parents...).

## 4. ÉLABORER ET CONDUIRE UN PROJET D'ÉCOLE

Élaborer et conduire un projet d'école doivent obéir à une démarche bien structurée. C'est une démarche qui commence par le diagnostic ou l'état des lieux et finit par une évaluation.

Pour construction de cette démarche, tu trouveras ci-dessous quelques stratégies et techniques qui te permettront de mieux élaborer et exploiter le volet pédagogique d'un projet d'école.

### 4.1. Faire un diagnostic, un état des lieux

#### ■ Collecte des données statistiques

Dans cette étape, tu dois rassembler toutes les informations liées aux résultats de l'école sur une période donnée (sur 2 à 3 ans si possible) afin de dégager les manques, les points faibles (cf. livret 2, « Le tableau de bord », page 73).

Tu réuniras, par exemple :

- les résultats de passage en 6<sup>e</sup> ;
- les résultats aux compositions trimestrielles par niveau ;
- les taux de redoublement par niveau ;
- les taux d'abandon des élèves ;
- les taux d'absentéisme mensuels par classe.

**N.B. :** Cette liste n'est pas exhaustive ; on peut par exemple inclure les taux d'incidents concernant des élèves dans l'enceinte de l'école.

## ■ Analyse des données

À partir de ces données, il faudra, avec ton équipe pédagogique, relever les points de faiblesses manifestes, c'est-à-dire identifier les problèmes.

Vous pourrez, par la suite, déterminer ensemble les apprentissages sur lesquels l'équipe enseignante devra se mobiliser prioritairement pour améliorer les résultats des élèves.

## 4.2. Définir les objectifs

Si l'analyse des données montre que le taux de redoublement est élevé, l'objectif serait de le réduire. L'équipe enseignante doit donc développer ses méthodes pédagogiques pour mieux aider les élèves qui rencontrent de graves difficultés.

Si, sur les trois dernières années, vous relevez que les résultats en géométrie aux compositions ne sont pas brillants, il apparaît nécessaire de travailler tous ensemble à l'amélioration de l'enseignement de cette discipline.

**Attention !** Avec ton équipe, vous devrez choisir un nombre limité d'objectifs prioritaires (environ trois ou quatre).

## ■ Définition des objectifs généraux

Pour aider les enfants en difficulté, il faudra choisir quels domaines d'apprentissage seront ciblés : la maîtrise de la lecture ou la maîtrise de la numération et des techniques opératoires.

## ■ Définition des objectifs spécifiques

Une analyse plus précise de l'état des lieux doit permettre d'affiner les objectifs d'action.

Avec ton équipe, vous devez préciser, à chaque niveau (du CP1 au CM2), les points sur lesquels vous souhaitez porter votre effort.

Par exemple, si l'acquisition de la lecture est votre problème, vous pourrez travailler, au CP, sur le déchiffrage et l'oralisation d'un texte écrit. En CE, vous travaillerez beaucoup sur la compréhension des textes. En CM, vous porterez l'effort sur la production d'écrits (être capable de créer un texte de 5 lignes).

## 4.3. Élaborer un plan d'action

Ce plan d'action doit porter sur les activités d'ordre pédagogique. Pour chaque niveau, vous devrez définir :

- les modalités pédagogiques à mettre en œuvre (comment faire?) ;
- les destinataires des actions (pour qui?) ;
- les moments retenus (quand?).

Quelles modalités pédagogiques nouvelles vont être mises en œuvre dans chaque classe?  
**Comment?** Durant le temps consacré à l'apprentissage qui pose des difficultés, l'enseignant va-t-il :

- mettre en place des travaux en ateliers ?
- différencier les exercices donnés aux élèves selon leurs besoins ?
- donner à certains élèves un travail en autonomie pour se consacrer aux autres ?
- s'appuyer sur de nouvelles situations d'apprentissage ?

**Pour qui?** Quels élèves seront concernés par le dispositif mis en place ? Si cela ne concerne pas tous les élèves de la classe, comment seront choisis les élèves bénéficiaires ?

**Quand?** Durant quelle période de l'année l'action se déroulera-t-elle ? Quelle tranche horaire de l'emploi du temps sera concernée ? Combien de fois par semaine ?

#### 4.4. Mettre en œuvre

C'est l'exécution des activités planifiées.

#### 4.5. Suivre, réguler et évaluer un projet d'école

Pour chaque niveau, il faudra programmer l'évaluation des progrès des élèves en précisant la périodicité et la méthode.

#### Exemples de programmation du suivi et de l'évaluation

##### ❶ Premier exemple

Au terme de chaque trimestre, après les compositions, une réunion-bilan sera conduite pour évaluer les progrès des élèves, dans les apprentissages concernés par les actions du projet.

##### ❷ Second exemple

Au terme de l'année scolaire, après la réunion-bilan, on pourra, si nécessaire, décider de modifier les démarches pédagogiques adoptées.

La conception et l'écriture du volet pédagogique de votre projet d'école est le travail de ton équipe pédagogique. Il peut y avoir des temps de travail en **conseil des maitres** et des temps en **conseil de niveau**. Dans la mesure du possible, faites un document simple, clair et efficace.

Une fois votre projet rédigé, vous devez le présenter au **conseil d'école** pour validation. Il te faudra, au nom de ton équipe, expliquer votre diagnostic, les objectifs choisis et ce que vous allez faire.

## 5. ÉLABORER ET ADMINISTRER LE BUDGET

Le budget est défini comme étant une estimation des recettes et des dépenses prévues par une école pour une période de temps donnée.

### 5.1. Outils et règles de la gestion financière

Pour mieux tenir ta comptabilité, chaque entrée ou sortie de caisse (qu'on appelle opération) doit laisser des traces écrites pour permettre une bonne gestion de l'argent et des vérifications. Tu trouveras ici des exemples d'outils pour réaliser cela.

#### ■ Le livre de caisse

Le livre de caisse est un cahier dans lequel on inscrit toutes les opérations faites par l'APE/AME ou le COGES : toutes les entrées (recettes) et sorties (dépenses) d'argent et ce qui reste dans la caisse après chaque opération (solde).

Voici un extrait de livre de caisse :

N°	Date	Nature des opérations	Entrées	Sorties	Solde
	18/09/2018	Report de la page précédente	70 000		70 000
	25/09/2018	Inscription	2 000		72 000
	28/03/2019	Cotisations	148 000		220 000
	28/03/2019	Paiement de 4 MC		24 000	196 000
		Total	220 000	24 000	196 000

Signature du Trésorier

Signature du Président

Tu dois consigner les recettes (cotisations, dons, legs...) dans la colonne des entrées, et les dépenses (paiements, achats...) dans la colonne des sorties. Tu constateras une augmentation de solde lorsqu'il y a entrée (recettes) et une diminution lorsqu'il y a sortie (dépenses).

Le trésorier d'une APE/AME ou du COGES utilise des reçus, des attestations de dépenses et les factures comme preuves écrites des opérations effectuées.

## ■ Le reçu

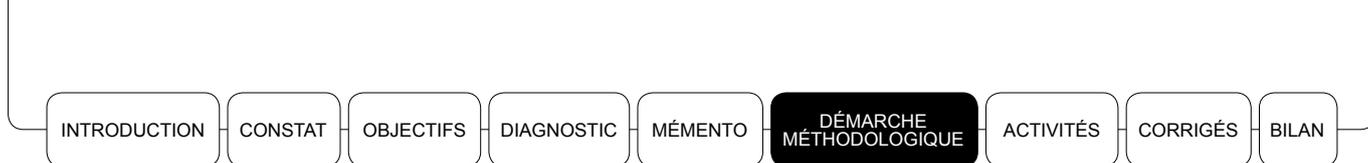
Le reçu est un formulaire que le trésorier doit remplir quand de l'argent entre dans la caisse. Il correspond à une entrée notée dans le livre de caisse. C'est la personne qui a versé l'argent dans la caisse qui garde l'original du reçu comme preuve. Celui qui a reçu l'argent garde une copie ou la souche si on dispose d'un carnet à souches.

<b>RECU</b>	
APE de : École du Centre de Koundjourou	N° 001.....
Reçu de M. Anadif YAYA la somme de 2000 F CFA (en lettres) : deux mille francs CFA pour cotisation APE pour l'élève Moussa Anadif YAYA de CP1	
Date : le 25/09/2018 Le Trésorier	

## ■ La facture

La facture est un formulaire rempli qu'on reçoit lorsqu'on paye quelque chose. Par exemple, un achat chez un commerçant ou une prestation de service d'un artisan. Une APE reçoit des factures quand elle achète des fournitures, des matériaux ou lorsqu'elle paye une main d'œuvre. Si celui qui reçoit l'argent n'a pas de formulaires de facture, il faut lui faire signer une attestation de dépenses comme preuve de la sortie d'argent.

<b>ALIMENTATION</b>			
TALOU-TCHOUFOU			
FACTURE N° .....			Date : ... / ... / .....
M. ....			
Quantité	Désignation	Prix unitaire	Prix total
	Total		
Arrêtée la présente facture à la somme de : .....			
Signature			



## ■ L'attestation de dépenses

L'attestation de dépenses est un formulaire utilisé quand on effectue une sortie d'argent de la caisse, c'est-à-dire quand l'APE paie un montant quelconque à quelqu'un qui ne fournit pas de facture. Par exemple, le paiement de la main d'œuvre pour un travail accompli au profit de l'école.

**ATTESTATION DE DÉPENSE**

N° : 008.....

APE de l'école du Centre de Koundjourou

MONTANT EN CHIFFRES : 25 000 F CFA

LA SOMME DE (EN LETTRES) : vingt-cinq mille francs CFA

MOTIF : Réparation de 25 tables-bancs

Date : le 20/09/2018

Signature du bénéficiaire :

La facture ou l'attestation de dépenses correspond à une sortie d'argent de la caisse et est notée dans le livre de caisse.

## 5.2. Technique d'élaboration du budget de l'école

Dans les écoles publiques, il est créé par arrêté ministériel n° 319/PR/PM/MENFP/S EENCEFA/SG/DGEFS/2015 du 26/10/2015 le comité de gestion (COGES) avec des missions précises. Parmi ces missions, il y en a qui sont d'ordre financier que nous allons examiner pour faciliter l'appropriation de l'outil.

Qu'est-ce que tu dois faire avant l'élaboration du budget de ton école ?

L'élaboration du budget de l'école comporte deux volets :

- ❶ Les recettes de l'école ;
- ❷ Les dépenses de l'école.

Tu dois être en mesure de savoir les moyens dont dispose ton école. Tu dois donc avoir fait le bilan financier au terme de l'année passée.

Tu dois ensuite recenser les besoins chiffrés de l'école, base de toute procédure budgétaire. Les besoins doivent être exprimés en tenant compte de ceux de l'année précédente. Il se prépare au début de l'année pour être exécuté au cours de l'année scolaire.

Au niveau de ton école, chaque maître identifie les besoins de sa classe qu'il te transmet. Assisté de tes adjoints, tu dois classer les dépenses prioritaires et nécessaires. Tu élabores un avant-projet de budget que tu proposeras à l'appréciation du COGES en tenant compte :

- du fonctionnement administratif;
- du nombre de classes pédagogiques;
- du nombre du personnel enseignant;
- des éventuelles extensions ou suppressions des classes (aspect environnemental);
- du fonctionnement pédagogique;
- de l'apport financier de l'APE.

### 5.3. Exemple d'élaboration d'un avant-projet de budget d'une école

#### ■ Classes tenues par les enseignants fonctionnaires

Niveau	Nombre de classes pédagogiques	Garçons	Filles	Total	Nombre de maîtres	Ratio élèves / maître
CP1	2	90	54	144	2	72
CP2	2	85	75	160	2	80
CE1	1	41	46	87	1	87
CE2	1	45	38	83	1	83
CM1	2	112	88	200	2	100
CM2	2	98	76	174	2	87
TOTAL	10	471	377	848	10	84,8

Sur la base des données de ce tableau, tu peux élaborer ton avant-projet de budget de la manière suivante :

Effectif de classes tenues par les enseignants fonctionnaires : 848

Nombre des maîtres titulaires de classes : 10

Chaque maître utilise :

- 2 bâtons de craie par jour;
- 2 stylos par semaine;
- 2 cahiers par mois.

Il y a au total 214 jours de travail effectif dans l'année.

Ainsi, pour la craie, on aura :

- $2 \times 10 \times 214 = 4280$  bâtons de craie soit 43 boîtes de craie par an
- $5\,650 \text{ F} \times 43 = 242\,950 \text{ F}$

Pour les stylos, on aura :

$$\rightarrow 2 \times 10 \times 36 = 720 \text{ stylos soit } 15 \text{ boites par an}$$

$$\rightarrow 5\,670 \text{ F} \times 15 = 85\,050 \text{ F}$$

Pour les cahiers, on aura :

$$\rightarrow 2 \times 10 \times 9 \text{ (mois)} = 180 \text{ cahiers par an}$$

$$\rightarrow 400 \text{ F} \times 180 = 72\,000 \text{ F}$$

---


$$\text{TOTAL } 1 = 242\,950 \text{ F} + 85\,050 \text{ F} + 72\,000 \text{ F} = 400\,000 \text{ F}$$

## ■ Rémunération du personnel

L'insuffisance numérique des enseignants fonctionnaires va te contraindre à recruter des maitres communautaires de commun accord avec les APE, afin de palier à ce manque. Ce recrutement nécessite donc une prise en charge financière, ce qui va être calculé sur la base d'un montant fixé par l'APE.

TABLEAU N° 1 :  
CLASSES TENUES PAR LES MAITRES COMMUNAUTAIRES (MC)

Niveau	Nombre de classes	Garçons	Filles	Ensemble	Nombre de MC	Prise en charge	Total prise en charge
CP1	1	34	38	72	1	6 000 F	54 000 F
CP2	1	48	32	80	1	6 000 F	54 000 F
CE1	1	45	42	87	1	6 000 F	54 000 F
CE2	1	32	51	83	1	6 000 F	54 000 F
TOTAL	4	159	163	322	4	24 000 F	216 000 F

### 1. Prise en charge des maitres communautaires :

L'APE verse 6 000 F par mois aux 4 maitres communautaires exerçant dans cette école, soit :

$$\rightarrow 6\,000 \text{ F} \times 4 \times 9 = 216\,000 \text{ F}$$

### 2. Cout pour fonctionnement de ces classes :

- CRAIE :

$$\rightarrow 2 \text{ bâtons} \times 4 \times 214 = 1\,712 \text{ bâtons de craie, soit } 18 \text{ boites de craie à :}$$

$$\rightarrow 5\,650 \text{ F} \times 18 = 101\,700 \text{ F}$$

- STYLOS À BILLE :

2 stylos par maitre et par semaine

$$\rightarrow 2 \times 4 \times 36 = 288 \text{ stylos soit } 6 \text{ boites de stylos à :}$$

$$\rightarrow 5\,670 \text{ F} \times 6 = 34\,020 \text{ F}$$

- CAHIERS :

2 cahiers par mois et par maître pendant 9 mois :

$$\rightarrow 2 \times 4 \times 9 = 72 \text{ cahiers}$$

$$\rightarrow 400 \text{ F} \times 72 = 28\,800 \text{ F}$$

$$\text{TOTAL 2} = 216\,000 \text{ F} + 101\,700 \text{ F} + 34\,020 \text{ F} + 28\,800 \text{ F} = 380\,520 \text{ F}$$

TOTAL DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT DE CETTE ÉCOLE :

$$\rightarrow 400\,000 \text{ F} + 380\,520 \text{ F} = 780\,520 \text{ F}$$

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT : construction d'un mur de clôture à 850 000 F CFA.

TABLEAU N° 2 : RECETTES PRÉVISIONNELLES DE L'ÉCOLE

Dates	Effectifs scolaires	Montant/élève	Total	Observations
15/09/2018	1 170	500	585 000	
TOTAL	1 170		585 000	

TABLEAU N° 3 : DÉPENSES DE L'ÉCOLE

Dates	Nature des dépenses	Recettes	Dépenses	Observations
	Solde de l'année passée	123 000		
15/09/2018	Cotisations APE	585 000		
	1. Achat des fournitures scolaires		564 520	
	2. Salaire MC		216 000	
TOTAL		708 000	780 520	
SOLDE			- 72 520	

Logiquement, les recettes et les dépenses doivent être équilibrées, mais dans le cas ci-dessus, le solde du budget de l'école est négatif. Les recettes de l'école à elles seules ne pourront suffire pour couvrir les besoins de celle-ci. Le directeur doit donc rechercher, en collaboration avec le COGES et l'APE, d'autres sources de financement en demandant le concours de l'État ou des partenaires extérieurs. Il leur faut donc un apport à hauteur de 72 520 F, en dehors de la recette de l'école pour finir une année scolaire en beauté.

# ACTIVITÉS

---

## 1. ACQUÉRIR LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES À LA CONDUITE DE LA COLLÉGIALITÉ DANS LE RESPECT DE CHACUN DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

---

### ► Activité 1

Ton école fonctionne dans des classes construites avec des matériaux locaux périssables. Pour ces raisons, les activités scolaires commencent chaque année en novembre et se terminent en mai, réduisant ainsi le temps scolaire.

Comment t’y prendras-tu pour résoudre ce problème d’infrastructure ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 2

Tu es directeur de l’école de Bara. Après une année d’exercice, tu constates que la fréquentation scolaire des élèves (l’assiduité) est en baisse par rapport à l’année précédente.

Quelles sont les pistes d’actions que tu dois entreprendre pour améliorer le taux de fréquentation au sein de ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ÊTRE CAPABLE DE PRÉSIDER LE COGES DANS LE RESPECT DES TEXTES OFFICIELS

---

► **Activité 3**

La rentrée scolaire est fixée au 1<sup>er</sup> octobre. Après avoir organisé un conseil des maitres pour analyser les modalités pratiques du démarrage des activités scolaires, tu dois rencontrer les membres du COGES pour soumettre à leur approbation les décisions prises en conseil des maitres.

Quelles sont les démarches à suivre pour présenter et faire valider ce programme par le COGES ?

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

► **Activité 4**

Le bureau du COGES de ton école vient d’être restructuré. Un grand nombre de membres a été remplacé.

Comment vas-tu t’y prendre pour les accueillir et les intégrer ?

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

### 3. ÊTRE CAPABLE DE CONSEILLER L'APE/AME DANS UN SOUCI DE DÉVELOPPEMENT DE PARTICIPATION DES PARENTS À L'ÉDUCATION

#### ► Activité 5

La communauté du village où est implantée ton école se désintéresse des activités scolaires. Elle préfère utiliser les enfants pour les tâches domestiques ou activités génératrices de revenus au détriment de l'école. Cette attitude constitue un frein aux efforts que tu déploies pour mobiliser les partenaires en éducation afin d'améliorer le taux de scolarisation dans la localité.

Quelles stratégies pourras-tu adopter pour amener les parents à inscrire massivement les enfants à l'école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ► Activité 6

Le représentant local d'une association de développement vient te proposer une journée de sensibilisation dans son domaine d'action. Pour cela tu veux rencontrer le COGES pour l'impliquer dans la campagne de sensibilisation.

Quelle démarche adopteras-tu pour organiser la réunion de partage d'information ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. ÉLABORER, CONDUIRE, SUIVRE ET ÉVALUER LE PROJET D'ÉCOLE

---

### ► Activité 7

Monsieur Abdoulaye est nommé directeur de l'école Hillé-Leclerc. Il veut bien mettre sur pied un projet d'école, mais il ne sait pas comment s'y prendre.

Par où doit-il commencer ?

.....

.....

.....

.....

.....

Peux-tu lui indiquer les différentes étapes d'élaboration d'un projet d'école ?

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 8

Dans le cadre de l'élaboration d'un projet d'école, tu décides d'établir un état des lieux.

Quels sont les indicateurs qu'il te faut réunir ?

.....

.....

.....

.....

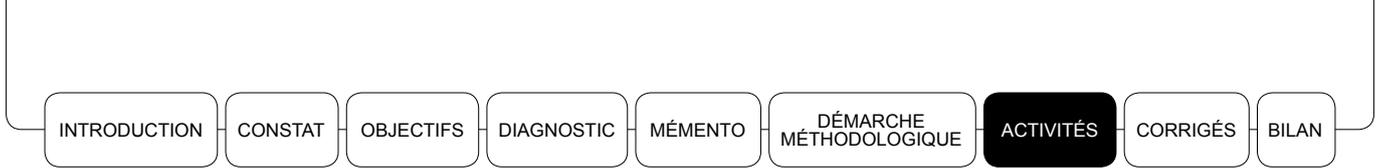
.....

.....

.....

.....

.....



## 5. ÉLABORER ET ADMINISTRER LE BUDGET DE L'ÉCOLE

---

### ► Activité 9

Moussa dirige l'école de son village. Il est donc appelé à élaborer et à administrer le budget de son école en accord avec les parents d'élèves.

Quelles sont les pièces comptables qu'il doit utiliser pour gérer ce budget dans la transparence ?

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 10

Dans le processus d'élaboration de budget d'une école, il y a des préliminaires.

Quels sont ces préliminaires ? Comment dois-tu procéder pour recueillir les besoins de l'école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

### ► Autotest 1

Le projet d'école est un plan d'action autour duquel le directeur mobilise la communauté éducative pour pallier les carences ou les faiblesses de l'école.

Il est conduit en six étapes qui sont :

- |                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ❶ le diagnostic ;               | ❷ la mise en œuvre ;          |
| ❸ la définition des objectifs ; | ❹ le suivi-évaluation ;       |
| ❺ la définition des actions ;   | ❻ les mesures de remédiation. |

### ► Autotest 2

Légalement l'APE peut statuer seule sur l'ordre du jour de son AG. Toutefois, dans le cadre d'un bon partenariat, le directeur peut apporter son aide ou son soutien et ses conseils pour cela.

Pour prendre l'initiative des bonnes relations avec l'APE, dès la rentrée tu pourras inviter le bureau de l'APE à une rencontre lors de laquelle vous évoquerez la tenue de l'AG. S'ils souhaitent tes conseils, tu réuniras auparavant tes collègues pour recueillir leurs avis sur les sujets concernés.

L'étroite collaboration entre l'équipe pédagogique et les parents d'élève est essentielle pour la réussite des élèves.

### ► Autotest 3

Il est important que l'usage de ce don soit réalisé de façon transparente et collégiale.

Pour cela :

- tu réceptionnes le don en présence des membres du COGES ;
- tu enregistres ensuite tout le matériel donné dans le registre d'inventaire de l'école ;
- tu organises un conseil des maitres afin d'élaborer, avec tes adjoints, un plan de répartition selon les besoins de chaque niveau ;
- enfin, tu proposes cette répartition argumentée au COGES pour approbation.

#### ► Autotest 4

En général, tu dois partager ces informations venant de la hiérarchie avant de les ranger dans les archives de l'école.

Dans un premier temps, tu enregistres le document dans le cahier des courriers arrivés. Ensuite, tu détermines les personnes concernées et comment tu vas leur diffuser ces informations.

Par exemple :

- si tu reçois une circulaire pédagogique de l'IPEP, tu réunis tes adjoints pour faire une lecture collective du texte et pour définir sa mise en œuvre pratique ;
- si tu reçois un arrêté qui modifie les règles du COGES, tu réunis le bureau du COGES pour en informer ses membres afin qu'ils prennent connaissance des évolutions décidées par notre ministère.

Enfin, tu classes ces documents dans tes archives, organisées selon une classification pertinente qui te permettra de le retrouver rapidement.

#### ► Autotest 5

Le directeur d'école est un acteur central des échanges entre les membres de la communauté éducative. Une bonne communication au sein de cette communauté est un gage d'un fonctionnement serein.

Quand tu dois communiquer avec un ou plusieurs partenaires, il te faut d'abord être au clair sur l'information que tu veux adresser. Tu choisiras ensuite le canal, le moyen le plus approprié :

- L'ORAL :
  - L'entretien ;
  - La réunion.
- L'ÉCRIT :
  - Le plaidoyer ;
  - La requête ;
  - Le rapport ;
  - L'affiche ;
  - La note de service ;
  - Etc.

#### ► Autotest 6

Afin que l'usage des moyens de l'école soit transparent et consensuel, tu élaboreras le budget en collaboration avec les enseignants, les parents d'élèves et les partenaires au niveau local. Ainsi, les ressources seront mobilisées plus facilement.

Pour élaborer le projet de budget, il te faudra estimer les besoins chiffrés (dépenses) et les prévisions de recettes à partir des effectifs de l'année scolaire en cours. Un conseil des maîtres sur ce sujet te permettra d'écouter et d'associer tes adjoints aux choix financiers.

Enfin, ce projet devra être adopté par les parents au cours d'une assemblée générale.

### ► Autotest 7

L'administration du budget de ton école doit être transparente. Tu dois pouvoir rendre compte, à tout moment, aux membres de la communauté éducative de l'usage de l'argent de l'école. Pour cela tu dois garder la trace de tous les mouvements financiers.

Tu disposes à cette fin des outils suivants :

- Le livre de caisse;
- Les factures;
- Les reçus;
- Les attestations de dépenses.

## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

---

### ► Activité 1

Pour améliorer les infrastructures scolaires afin de respecter le temps scolaire, tu peux :

- organiser une rencontre avec les enseignants pour analyser la situation (un conseil de maîtres);
- faire avec les enseignants un plaidoyer pour les autorités scolaires et administratives;
- rencontrer les membres du COGES pour leur présenter les demandes et propositions du conseil des maîtres;
- élargir la rencontre au bureau de l'APE/AME et à d'autres partenaires en éducation (ONG...);
- aboutir à un programme d'actions et élaborer un chronogramme de mise en œuvre.

### ► Activité 2

Pour améliorer la fréquentation scolaire, tu peux :

- constituer un tableau statistique des taux de fréquentation scolaire au cours de la période pour présenter une vision objective de la situation;
- analyser en conseil des maîtres les indicateurs liés au phénomène au cours de la période : le phénomène est-il plus important chez les filles que les garçons? Est-ce plus fréquent en début ou en fin d'année? Les élèves de CM sont-ils plus absents que ceux de CP? Etc.;
- partager l'information et l'analyse avec les autorités scolaires (IPEP, IDEN et DPEJ);

- présenter la situation à l'ensemble de la communauté éducative ;
- construire avec les partenaires des actions à mener pour améliorer le taux de fréquentation : AG des parents d'élèves pour une sensibilisation, démarche auprès des leaders d'opinion pour qu'ils relaient le message...

### ► Activité 3

Les démarches à suivre pour faire valider le programme par le COGES sont les suivantes :

- Préparer des arguments pour convaincre l'APE et les membres du COGES ;
- Rencontrer le président de l'APE pour se mettre d'accord sur les points arrêtés par le conseil des maitres ;
- Convoquer la réunion du COGES ;
- Présenter le programme et les décisions prises lors du conseil des maitres ;
- Donner la parole aux participants pour recueillir leurs avis ;
- Intégrer les amendements ;
- Faire la synthèse de ce qui a été décidé.

### ► Activité 4

Pour accueillir et intégrer les nouveaux membres du COGES, tu peux :

- mettre les textes régissant le COGES à la disposition des nouveaux membres ;
- convoquer une réunion du COGES de prise de contact pour :
  - présenter les nouveaux membres ;
  - expliquer et rappeler les textes qui régissent le fonctionnement du COGES ;
  - exposer le rôle de chaque membre et le mode de travail habituel du COGES.

### ► Activité 5

Les stratégies que tu peux adopter pour améliorer la scolarisation sont :

- noter et analyser les taux de fréquentation de l'année en cours et les comparer à ceux de l'année dernière ;
- présenter la situation aux leaders d'opinion (autorités administratives, religieuses, les groupements...) pour obtenir leur adhésion ;
- échanger avec les partenaires en éducation (APE/AME, ONG...) pour rechercher des solutions, des actions à entreprendre ;
- mettre en œuvre les actions retenues ;
- suivre et évaluer les actions ;
- opérer les réajustements possibles.

### ► Activité 6

Pour organiser une journée de sensibilisation, tu peux adopter les démarches suivantes :

- T'informer sur le domaine d'intervention et les objectifs de cette ONG ;
- Solliciter l'avis des autorités administratives et scolaires locales sur ce projet.

Si tu recueilles un avis positif et si le projet te paraît pertinent, tu peux maintenant réunir le COGES pour expliquer le bien-fondé de cette sensibilisation, entendre les avis des membres et solliciter leur adhésion.

Si le COGES valide la sensibilisation, tu peux alors :

- organiser une réunion avec tous les membres du COGES en impliquant le président de l'APE et quelques membres de l'ONG concernée pour s'entendre sur les thèmes, l'organisation et le calendrier de la sensibilisation ;
- veiller à la mise en œuvre conforme de cette sensibilisation.

### ► Activité 7

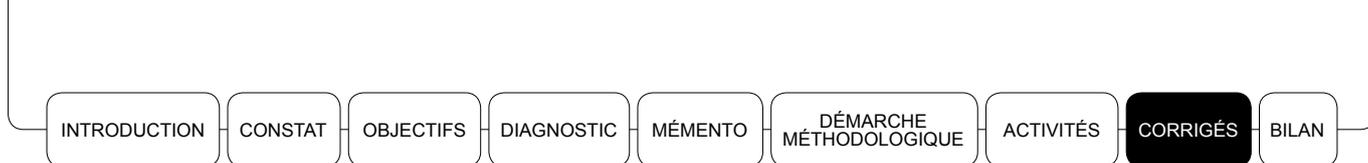
Pour l'aider à comprendre la démarche d'élaboration du projet d'école, tu peux lui dire de commencer par établir un état des lieux, puis lui indiquer les étapes d'élaboration du projet d'école qui sont :

- ❶ Établir un état des lieux ;
- ❷ Définir les objectifs ;
- ❸ Élaborer un plan d'action ;
- ❹ Mettre en œuvre le projet ;
- ❺ Suivre et évaluer le projet.

### ► Activité 8

Les indicateurs que tu peux réunir sont les suivants :

- Les résultats des compositions par niveau ;
- Les taux de redoublement par niveau ;
- Les taux d'abandon par niveau ;
- Les taux de fréquentation mensuel par classe par niveau ;
- Le taux mensuel d'incidents au sein de l'école ;
- Le taux de participation des parents aux réunions d'information ;
- Etc.



### ► **Activité 9**

Les pièces comptables que Moussa peut utiliser pour gérer le budget dans la transparence sont :

- Le livre de caisse ;
- Les reçus ;
- Les attestations de dépenses ;
- Les factures.

### ► **Activité 10**

L'élaboration du budget de l'école passe par la collecte des besoins chiffrés et la prévision des recettes. Tu pourras aussi consulter les budgets des années précédentes (archives).

Pour recueillir les besoins, tu peux procéder de la manière suivante, en concertation avec tes adjoints :

- Identifier les besoins de chaque classe ;
- Identifier les besoins de l'école ;
- Analyser les besoins ;
- Hiérarchiser les besoins.

# BILAN

L'objectif de la séquence 1 était de te faire acquérir des connaissances et des outils te permettant d'assurer la gouvernance participative de l'école.

Après avoir traité toutes les activités proposées, fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques identifiés au départ.

- 1. Qu'as-tu retenu de la gouvernance participative de l'école après avoir exploité cette séquence ?

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

- 2. As-tu éprouvé des difficultés lors de l'exploitation de cette séquence ? Si oui, lesquelles ?

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

► 3. Après avoir exploité cette séquence, ta pratique en matière de gouvernance de l'école a-t-elle évolué? Justifie ta réponse.

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

► 4. Dans quel cas as-tu utilisé les acquis de cette séquence pour impliquer les parents ou d'autres partenaires dans la gestion de l'école? Retracer la situation.

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

Séquence 2

---

# LA GESTION DE L'ÉCOLE

## INTRODUCTION

.....

Gérer ou administrer une école aujourd'hui exige de la part du directeur de posséder, en plus des compétences pédagogiques, des connaissances liées à la gestion administrative de l'école. C'est ainsi que cette séquence mettra en lumière les connaissances et les techniques susceptibles d'aider le directeur à coordonner le fonctionnement de son école, tant sur le plan des relations avec tous les membres de la communauté éducative que sur le plan de la logistique et du matériel.





# DIAGNOSTIC

## 1. ÊTRE CAPABLE DE PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE L'ÉCOLE

---

► **Autotest 1**

Dans le cadre de la conduite d'un projet d'école, tu décides de déléguer des activités à tes adjoints.

Qu'entends-tu par « déléguer des activités » ?

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

Quel est l'intérêt de la délégation pour le délégataire et pour le délégant ?

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

► **Autotest 2**

En tant que directeur d'école, comment t'y prends-tu pour planifier la rentrée scolaire ?

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

## 2. ÊTRE CAPABLE DE TENIR LES DOCUMENTS OFFICIELS DE L'ÉCOLE

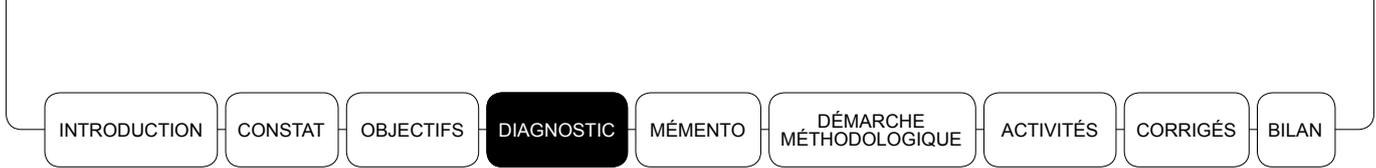
---

### ► Autotest 3

En tant que directeur, tu es appelé à rédiger des documents administratifs dans le cadre du fonctionnement de ton école.

Énumère ces documents suivant leurs fonctions respectives :

- Documents destinés à conserver l'information :  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....
- Documents destinés à informer :  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....
- Documents à caractère injonctif :  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....
- Documents destinés à rendre compte :  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



► **Autotest 4**

Après avoir élaboré un projet d'école en conseil des maitres, tu le soumets au conseil d'école en vue de son approbation.

Quel document administratif dois-tu rédiger pour consigner les décisions prises lors de cette réunion?

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

### 3. ÊTRE CAPABLE DE RENDRE COMPTE AUX PARTENAIRES ET À LA HIÉRARCHIE

---

► **Autotest 5**

En tant que directeur (président du COGES), tu as l'obligation de rendre compte aux partenaires et à ta hiérarchie de la manière dont tu as administré le budget de ton établissement.

Comment t'y prendras-tu pour le faire?

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

► **Autotest 6**

Tu as sollicité et obtenu un appui financier d'une ONG de la place pour la construction de latrines dans ton école.

Après avoir réalisé l'activité, comment t'y prendras-tu pour rendre compte à la communauté éducative de ton école de la gestion de ces fonds?

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

## 4. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER DES RÉUNIONS

---

### ► Autotest 7

En tant que directeur d'école, l'une de tes prérogatives est de présider le COGES.

Étant donné qu'il entre dans les missions du COGES d'adopter le règlement intérieur de l'école, dis comment tu t'y prendras.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 8

Moussa est directeur de l'école communautaire de Klessoum. Souvent, il organise des réunions avec les partenaires sans qu'il ne détermine au préalable l'objectif de la sa réunion.

Peux-tu, en tant que directeur expérimenté, lui expliquer les différents types d'objectifs d'une réunion ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ÊTRE CAPABLE DE GÉRER LES RESSOURCES DE L'ÉCOLE

---

### ► Autotest 9

En ta qualité de directeur d'école, l'une de tes fonctions consiste à aider tes adjoints à évoluer dans leur carrière.

Comment t'y prendras-tu pour assurer cette tâche ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 10

Tu as reçu une dotation en manuels destinée aux élèves de ton école.

Comment dois-tu t'y prendre pour éviter la déperdition et assurer une utilisation rationnelle de ces manuels ?

.....

.....

.....

.....

.....

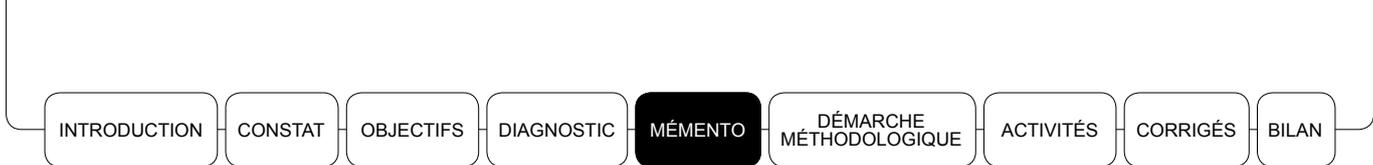
.....

.....

.....

.....

.....



# MÉMENTO

## 1. LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

---

Pour mieux assurer sa fonction de gestionnaire de l'école, le directeur doit comprendre le sens et la définition opérationnelle des concepts ci-après : **la délégation et la planification.**

### 1.1. La délégation des tâches

Déléguer, c'est autoriser un collaborateur à exécuter une ou des tâches qui à priori ne relève(nt) pas de la compétence de celui-ci, mais dont l'accomplissement engage toute la responsabilité du directeur. Celui qui délègue est appelé *délégant* ou *délégateur*. Celui à qui on délègue est appelé *délégataire*.

La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode : le délégué accepte que le délégataire agisse avec ses propres méthodes.

Il existe deux grands types de délégation :

- La délégation de signature (autoriser une tierce personne à prendre à votre place des décisions nécessitant votre signature) ;
- La délégation de responsabilité (confier à un collaborateur une responsabilité personnelle).

Le directeur peut ainsi déléguer certaines tâches à ses adjoints. Attention : le directeur conserve l'entière responsabilité de la tâche déléguée. Il devra assumer la délégation qu'il met en place.

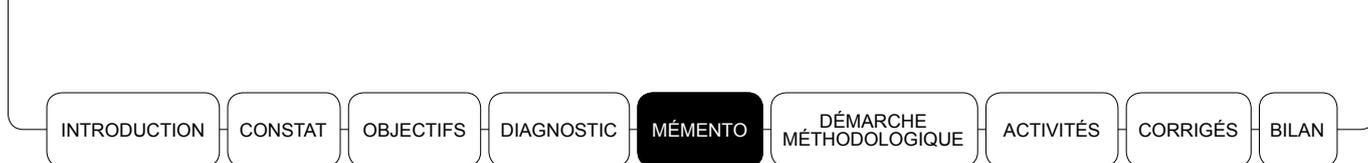
La délégation constitue une marque de confiance de la part du directeur et un engagement de la part du collaborateur. Si la délégation est bien utilisée, elle permet de motiver le délégataire par la prise de responsabilité et la liberté d'initiative. Elle permet aussi à celui qui délègue des tâches d'optimiser son temps et de se rendre disponible pour d'autres choses.

### 1.2. La planification

C'est un processus par lequel on organise dans le temps les activités qui permettent d'atteindre les objectifs que s'est fixés une institution ou une organisation.

Dans le cadre de la gestion de l'école, le directeur doit déterminer les activités qu'il aura à mener au courant de l'année scolaire, puis les situer sur une période (la semaine, le mois,

LA GESTION DE L'ÉCOLE



le trimestre, l'année). Par exemple, le directeur, après consultation du conseil des maîtres, arrête les dates des évaluations trimestrielles.

### 1.3. Le calendrier scolaire

Le calendrier scolaire est la répartition des heures de la scolarisation des élèves sur l'année scolaire.

Réglementairement, c'est le MENPC qui fixe le calendrier de chaque année scolaire, en mentionnant le début et la fin des activités d'une année scolaire et en indiquant les jours fériés, les congés et les dates des différents examens.

Des aménagements de ce calendrier peuvent être rendus nécessaires, dans certaines écoles, compte tenu des conditions matérielles et climatiques. Ces adaptations doivent être autorisées par les autorités compétentes.

### 1.4. La périodicité des activités

Il s'agit de la fréquence des activités ou bien des intervalles de temps sur lesquelles ses activités se reproduisent.

#### Exemples

- Les compositions peuvent se faire tous les mois ou par trimestre ;
- Les conseils des maîtres peuvent se tenir tous les mois ou occasionnellement.

## 2. LES REGISTRES ET LES DOCUMENTS OFFICIELS

---

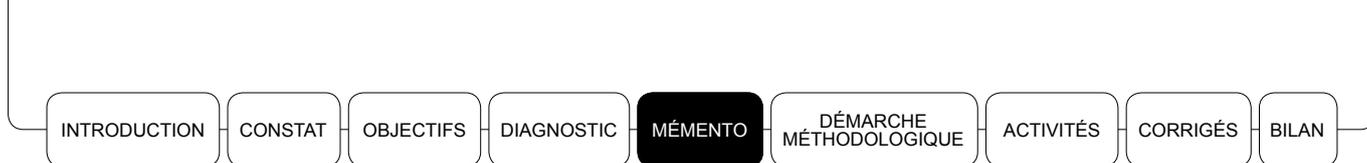
L'école est constitutive du service public d'Éducation. À ce titre, l'établissement doit conserver les traces et la mémoire de son activité au service de la population.

Le directeur joue le rôle d'administrateur au sein de son école. Il doit donc rédiger les documents officiels et tenir à jour les registres obligatoires de l'école.

Ces registres et documents officiels seront présentés suivant leur fonction respective.

### 2.1. Les différents registres

Les registres tenus par un directeur d'école sont les suivants :



## ■ Le registre matricule

Le registre matricule est un document dans lequel le directeur note l'état civil, la situation de famille, les diplômes obtenus, la date de nomination, la date de mise en retraite... du personnel, le nom des élèves dans l'ordre où ils ont été inscrits pour la première fois à l'école.

Un registre matricule ne court pas sur une seule année, il reste en service jusqu'à épuisement des pages. Lorsqu'il est complet, il est précieusement conservé dans les archives de l'école.

Le registre matricule a une fonction de conservation de l'information. Il renseigne sur :

- quels enseignants ont exercé dans l'école et quand ;
- quels enfants ont été scolarisés dans l'école et quand.

Il est donc important que le directeur y mentionne à chaque fois la date de départ d'un enseignant et sa nouvelle affectation, la date et le motif de sortie d'un élève qui quitte définitivement l'école, ainsi que le dernier cours qu'il a suivi.

## ■ Les registres de courrier au départ et à l'arrivée

Dans ces registres, on relève dans l'ordre chronologique les références de toutes les correspondances au départ et à l'arrivée.

Ces registres ont une fonction mémorielle, parce qu'ils visent à conserver les traces de toutes les correspondances de l'école avec son institution et ses partenaires : les courriers qui sont envoyés à l'école, tout comme ceux qui la quittent pour d'autres destinations.

## ■ Les classeurs ou chemises cartonnées

Dans certains classeurs sont rangées les correspondances administratives et dans d'autres les notes intérieures à l'école : les notes de service, les circulaires, les correspondances...

## ■ Le fichier élèves

C'est un document qui a pour but d'informer. Il fournit des renseignements sur l'élève, ses parents ou les personnes à contacter en cas d'urgence.

## ■ Le journal de l'école

Le journal de l'école est un cahier dans lequel le directeur note les copies d'inspection, les comptes rendus des conseils de maitres, les comptes rendus des réunions avec les partenaires et les événements importants survenus à l'école (incidents, accidents, visites...).

**N.B. :** Le registre d'inventaire du matériel et d'autres documents seront mentionnés plus loin (cf. « 5.2. Gérer les ressources matérielles de l'école », page 90).

## 2.2. La note circulaire

La note circulaire est un document à caractère informatif ou injonctif au moyen duquel le directeur informe les enseignants sur les réunions, les conseils des maitres, les jours fériés, les journées de salubrité...

## 2.3. Les documents à afficher

### ■ Le règlement intérieur de l'école

Le règlement intérieur est un écrit qui fixe les règles de fonctionnement et de discipline dans une entreprise ou une organisation. Chaque école a l'obligation de faire édicter son règlement intérieur et de le faire afficher dans toutes les classes. Elle doit également le porter à la connaissance de tous les parents d'élèves en début d'année scolaire. Cet écrit a un caractère injonctif, il fait connaître à chacun ses droits et obligations au sein de l'école. Il constitue la référence pour le « vivre ensemble » dans l'école.

### ■ Le tableau de service des maitres

C'est un tableau sur lequel le directeur fait la répartition des maitres de surveillance de l'accueil, des récréations et de la sortie des élèves. C'est un instrument qui a pour fonction de répartir les responsabilités pour le contrôle du mouvement des personnes, surtout des élèves dans la cour de l'école et à la sortie.

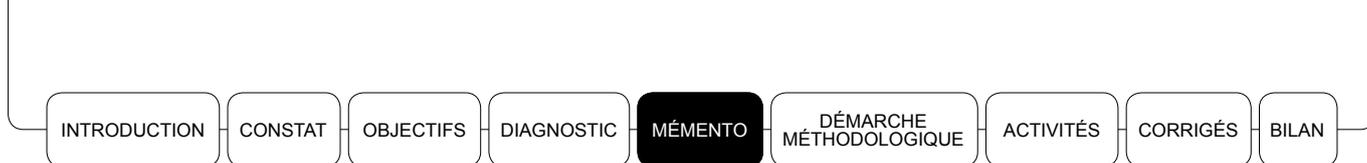
## 3. LES DIFFÉRENTES FAÇONS DE RENDRE COMPTE

---

Il existe plusieurs façons de rendre compte du fonctionnement de l'école, notamment la lettre, le compte rendu et les rapports.

### 3.1. La lettre

La lettre est un moyen d'échange entre deux ou plusieurs personnes. Elle obéit à des règles précises de rédaction et comprend trois parties essentielles : l'entête, le corps de la lettre et la formule de politesse. On distingue le courrier administratif qui est échangé, en interne, entre deux personnes du MENPC et le courrier privé qui est échangé entre un fonctionnaire du MENPC et un partenaire extérieur à l'école (parent d'élève, APE, AME, ONG...).



## 3.2. Le compte rendu

Un compte rendu, comme son nom l'indique, est un document qui permet de rendre compte par écrit :

- du déroulement d'une réunion (compte rendu du conseil des maîtres, de conseil d'école, d'une séance de travail...);
- d'une activité ou d'une mission (compte rendu de visite de classe, d'une journée pédagogique...);
- d'un évènement (de la fête de fin de l'année, de la visite d'une personnalité extérieure...).

L'objectif d'un compte rendu, c'est d'informer avec objectivité. En aucun cas, il interprète les faits, il doit rester neutre. Il constitue une référence de ce qui a été fait, dit ou décidé. Il s'adresse à l'ensemble des personnes concernées : les enseignants et les autorités administratives si c'est un compte rendu de visite de classe ou d'une journée pédagogique ; les parents et les élèves si c'est un compte rendu de la fête de fin de l'année par exemple.

Le compte rendu est le plus souvent utilisé pour les réunions internes. Il constitue un outil de travail et de continuité.

## 3.3. Le procès-verbal

Comme un compte rendu, le procès-verbal vise à garder les traces de ce qui a été fait, dit et décidé lors d'une réunion ou d'une assemblée. Il est plus formel que le compte rendu et a une valeur juridique. Pour cela, il doit être signé par la personne qui a conduit la réunion et contresigné par une autre personne (souvent le secrétaire de la séance).

Il est utilisé lors des réunions institutionnelles comme les réunions du COGES.

## 3.4. Les rapports

Le directeur, en tant qu'administrateur de son école, rédige différents rapports pour informer sa hiérarchie sur le fonctionnement de son école.

Il s'agit des rapports de la rentrée scolaire, des rapports de fin d'année et des rapports circonstanciés.

### ■ Les rapports de rentrée scolaire et de fin d'année

Les rapports de rentrée scolaire et de fin d'année sont des documents que le directeur adresse à l'inspecteur pour l'informer relativement au fonctionnement et à l'état de l'école.

## ■ Le rapport circonstancié

Le rapport circonstancié est une forme de compte rendu qui vise à informer sur des faits et événements survenus au sein de l'école (accident, incendie, vol, bagarre...). Dans ce document, le directeur rapporte le plus objectivement possible les faits et les circonstances, il expose son analyse de la situation et rend compte de la façon dont il a géré la situation.

Le rapport circonstancié a pour fonction d'informer les autorités sur des faits et des événements inhabituels et importants qui se sont produits à l'école.

## 4. L'ORGANISATION ET LA CONDUITE DES RÉUNIONS

### 4.1. Qu'est-ce qu'une réunion ?

Une réunion est une pratique de communication (ensemble de règles et techniques). Elle consiste à un rassemblement de personnes qui se retrouvent en un même lieu pour participer à une activité commune ou collective, organisée dans le but de partager et de mettre en commun des idées, des opinions, des connaissances et des expériences, afin d'obtenir un résultat précis. De ce qui précède, les réunions peuvent prendre des formes différentes selon les sujets à traiter et les circonstances. Elles peuvent être d'information, de concertation ou de décision comme l'indique le tableau ci-dessous.

### 4.2. Différents types et objectifs d'une réunion

Types	Objectifs	Rôle de l'animateur	Rôle des participants
Réunion d'information descendante	Informer	Il prépare son intervention, hiérarchise les informations, fait passer son message et vérifie qu'il a bien été compris.	Ils écoutent le message et posent éventuellement des questions à la fin de l'intervention.
Réunion de discussion	Se concerter	Il énonce le thème général, recueille les opinions de tous les participants et s'engage sur la remise d'une synthèse.	Ils expriment leur point de vue à tour de rôle, mais ne cherchent pas à l'imposer.
Réunion de décision	Prendre une décision	Il donne l'objectif de la réunion et explique le fonctionnement du groupe. Sa mission : faciliter l'expression de tous, rechercher un consensus, arrêter une décision.	Ils valident le processus proposé, apportent des informations et leur réflexion. Ils participent à la décision et sont concernés par la mise en place des actions ultérieures.

Types	Objectifs	Rôle de l'animateur	Rôle des participants
Réunion de résolution de problème	Résoudre un problème	Il énonce le problème et fait émerger des solutions. Il aide à établir les critères de choix et anime la discussion.	Ils donnent des critères de choix et participent activement à la recherche d'une solution. Ils veillent à la mise en œuvre des actions nécessaires.

Une même réunion peut comporter plusieurs objectifs suivant les points à l'ordre du jour.

## 5. LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ÉCOLE

La gestion, c'est l'action d'utiliser de manière rationnelle les ressources humaines, matérielles et financières dont dispose une entreprise ou une institution pour la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.

La gestion englobe quatre fonctions essentielles : la planification ; l'organisation ; la mobilisation des ressources et le contrôle des résultats.

Les ressources de l'école sont les moyens dont elle dispose pour la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. Ces ressources sont de trois ordres : les ressources humaines, les ressources physiques ou matérielles (les infrastructures, le mobilier, les manuels...) et les ressources financières.

**N. B. :** Les ressources financières sont abordées dans le cadre du budget, cf. séquence 1.

### 5.1. Gérer les ressources humaines

Les ressources humaines constituent des facteurs essentiels pour la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le rôle du responsable hiérarchique est en effet de développer les performances de l'organisation et des hommes qui y sont impliqués. Ainsi, la gestion des ressources humaines peut être définie comme un ensemble de fonctions et de pratiques visant à développer et à mobiliser les ressources du personnel pour atteindre les objectifs fixés.

Le directeur, en tant que représentant de l'administration et responsable de l'équipe pédagogique, est le garant du bon fonctionnement de son école et de l'atteinte des résultats escomptés. Comme tel, en plus de ses compétences techniques, il doit posséder des qualités dans divers domaines de l'animation d'équipe, de la délégation, de la définition concertée des objectifs, de l'évaluation des résultats, de la résolution des conflits, de la motivation, de la récompense, de la responsabilisation, et du travail en équipe.

## 5.2. Gérer les ressources matérielles de l'école

Le directeur veille à l'entretien et à la répartition des biens et matériels de l'école (infrastructures, mobilier, manuels scolaires et autres matériels didactiques) de l'école.

### ■ Les infrastructures

Le directeur est le responsable des locaux, de leur entretien et de leur affectation. Il attribue les salles aux différents niveaux (CP1, CP2, CE1, CE2...) et gère les demandes d'utilisation des locaux pour des réunions externes. Il doit aussi se préoccuper de la protection, de l'hygiène et de l'assainissement de ses locaux.

### ■ Les manuels et le matériel didactique

Le directeur veille sur l'entretien et l'utilisation efficiente des manuels et du matériel didactique. Il les répartit dans chaque classe au début de la rentrée scolaire. Il définit en accord avec les enseignants, les élèves et les parents les modalités de prêt des manuels.

### ■ Le mobilier

Le mobilier est réparti dans les classes. Même si la responsabilité de leur entretien est déléguée aux enseignants, le directeur a toujours un droit de regard.

### ■ Les outils de gestion des matériels de l'école

- Le registre d'inventaire

Le registre d'inventaire est un cahier sur lequel on mentionne la liste, la quantité et l'état des matériels et des mobiliers de l'école.

- Le cahier de répartition des matériels

Le directeur répartit le mobilier, les manuels et d'autres matériels didactiques dans les classes.

Le cahier de répartition des matériels (mobilier, manuels et autres matériels didactiques) est un document où le directeur note la quantité de matériels distribuée aux enseignants à la rentrée scolaire et rendue à la fin de l'année.

C'est à la fois un outil de gestion et de contrôle du mouvement et du stock de matériels.

- Le cahier de prêts

Le cahier de prêts est un instrument sur lequel on relève la liste et la quantité des documents qui ont été prêtés à des individus.

# DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

## 1. LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS AU SEIN DE L'ÉCOLE

### 1.1. Comment planifier ton année scolaire ?

Avant la rentrée des élèves, durant la rentrée administrative, tu devras établir un planning annuel de ton école.

La première démarche consiste à réunir le calendrier scolaire de l'année scolaire à venir arrêté par le MENPC et l'ensemble des dates fixées par ta hiérarchie (journées pédagogiques, réunions...) et par tes partenaires (AG des parents fixée par APE/AME...).

Ensuite, tu recenseras toutes les activités que tu organiseras durant le mois, le trimestre ou l'année. Par exemple : le conseil des maitres, la visite de classe, le visa des cahiers de préparation, la composition, les leçons modèles, les réunions avec les partenaires, les interventions externes...

Les principales dates à fixer concernent :

- l'inscription des élèves ;
- les réunions du COGES ;
- les réunions du conseil d'école ;
- les conseils des maitres ;
- les évaluations trimestrielles ;

Avant d'arrêter ces dates, tu prendras soin de recueillir l'avis des personnes concernées. Ton objectif est de permettre à tous de pouvoir participer à la vie des instances de l'école.

Pour les réunions régulières, il est utile de fixer une périodicité simple. Par exemple, tu peux proposer une réunion du conseil des maitres le premier lundi de chaque mois.

Une fois ta planification arrêtée, tu en informeras l'ensemble des acteurs de la communauté éducative.

Comme conseiller de l'APE/AME, tu aideras les représentants des parents à organiser les AG et le planning des réunions du bureau.

Tu pourras concevoir un planning en répartissant les activités dans un tableau, dans le mois, le trimestre ou l'année.

Voici un exemple de planning d'activités de l'école étalé sur un mois :

## DÉCEMBRE 2018

Mois / Activité	1 <sup>re</sup> semaine	2 <sup>e</sup> semaine	3 <sup>e</sup> semaine	4 <sup>e</sup> semaine
Conseil des maîtres	Jeudi à 15 h, ordre du jour			
Visites de classe		Lundi 9 h à 10 h		
Compositions				Du lundi au jeudi toute la journée
Visa des cahiers de préparation	Lundi à 8 h			
Leçons modèles		Vendredi CP1A Lecture		
Activités sportives		Mercredi à 12 h, réunion des clubs	Match de football interclasse CE2A et CE2B	
Intervenant externe				
Réunion avec les parents d'élèves	Mardi à 16 h			Jeudi à 15 h 30, bureau APE
Sortie				

## 1.2. Comment déléguer une tâche ?

Pour déléguer l'une de tes tâches, il te faut identifier précisément cette tâche et choisir le collaborateur capable d'assumer cette délégation.

Comment présenter une délégation à ton adjoint ?

- **Expliciter la délégation :**

Au cours d'un entretien avec ce collaborateur, tu dois expliciter le but de la mission que tu lui confieras, ses responsabilités, les ressources dont il disposera et la durée de cette délégation.

- **Aborder la question des modalités :**

Tu peux aborder, avec lui, les modalités qu'il pourra mettre en œuvre pour cette mission, mais il doit aussi pouvoir prendre des initiatives.

- **Être précis sur la reddition de compte et l'évaluation :**

Il est nécessaire que tu expliques quand et comment il te rendra compte, ainsi que les résultats attendus à partir desquels sera évaluée sa mission.

- **Laisser une trace écrite :**

L'ensemble de ces points devra être consigné dans un écrit.

## 2. RÉDIGER LES DOCUMENTS OFFICIELS ET TENIR LES ARCHIVES DE L'ÉCOLE

En tant que directeur, tu auras à rédiger les documents officiels et à garder les traces et la mémoire de tes activités au sein de l'école.

Voici comment tu peux t'y prendre pour structurer les différents documents et garder les traces de tes activités.

### 2.1. Les différents registres

Les registres tenus par un directeur d'école sont les suivants :

#### ■ Le registre matricule

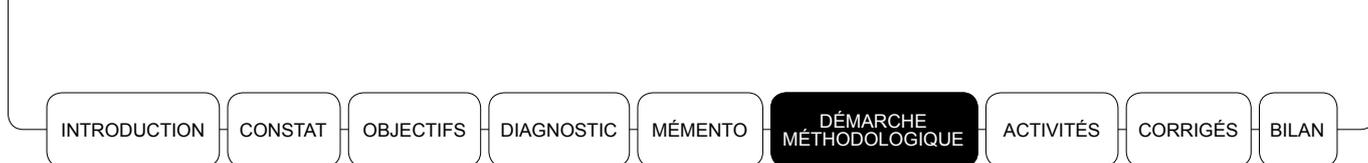
Les registres matricules sont de deux ordres :

##### ① Le registre matricule des enseignants

Matricule	Nom et prénoms	Date de naissance	Situation familiale	Diplômes obtenus	Date de prise de service	Date de départ	Motif de départ
001	ALI Yousseuf	27/01/1959	Marié, 4 enfants	BEPCT, BAC et CFEN	01/10/1990	30/09/2013	Retraite
002	GAÏMON Pierre	01/03/1966	Marié, 2 enfants	BEPCT, CEFEN	01/10/1992	30/09/2015	

##### ② Le registre matricule élèves

Matricule	Nom et prénoms	Date de naissance	Parent/ tuteur Adresse	Cours suivi	Date d'entrée	Date de sortie	Motif
001	MAHAMAT Ali	05/06/2007	ALI Moussa	CP1	01/10/2013	01/10/2019	
002	SAYAMBA Maxime	18/09/2007	SAYAMBA Paul	CP1	01/10/2013	01/01/2019	



## ■ Les registres courriers

Dans ces registres, on relève dans l'ordre chronologique les références de toutes les correspondances au départ et à l'arrivée.

- STRUCTURATION :

### ❶ Courrier au départ

Date	N° d'ordre	Expéditeur	Objet	Nombre des pièces	Destinataire	Signature du destinataire
02/10/2019	001	Directeur de l'école Bellevue	Rapport circonstancié	02	IPEP	
03/10/2019	002	Directeur de l'école Bellevue	Rapport de rentrée scolaire	01	IPEP	

### ❷ Courrier à l'arrivée

N° d'ordre	Date	Expéditeur	Objet	Pièces jointes	Date de la réponse
001	15/10/2019	IPEP	Note circulaire	01	À déterminer
002					

**N.B. :** Le registre d'inventaire sera abordé plus loin au point 5.2 (page 90) qui porte sur la gestion des ressources de l'école.

## 3. LES DIFFÉRENTES FAÇONS DE RENDRE COMPTE

La circulation de l'information et la qualité de la communication au sein d'un service concourent à son bon fonctionnement.

Pour ce faire, tu dois pouvoir rendre compte de la gestion de ton école et du COGES aux partenaires et à ta hiérarchie comme le prévoient les textes.

Il existe plusieurs façons de rendre compte du fonctionnement de l'école, notamment la lettre, le compte rendu et les rapports.

### 3.1. La lettre

La lettre est un moyen d'échange entre deux ou plusieurs personnes. Elle obéit à des règles précises de rédaction et comprend trois parties essentielles : l'entête, le corps de la lettre et la formule de politesse.

L'entête permet de connaître les correspondants et de prendre connaissance de son objet. Il renferme les renseignements suivants : le timbre, les noms et les qualités du correspondant, les références, le lieu d'émission et l'objet.

#### ■ Le corps de la lettre

Le corps de la lettre correspond au développement du texte. Sa rédaction doit respecter quelques règles de présentation et d'expression.

Évite de commencer par *je*, sauf si tu utilises les expressions *je me permets* ou *j'ai l'honneur de*.

La lettre sera écrite soit à la première personne du singulier (*je*) si tu es seul signataire, soit à la première personne du pluriel (*nous*) si elle est signée aussi par d'autres personnes. Il faut penser à aérer le texte, à séparer nettement les paragraphes, à mettre en exergue les éléments importants (noms et adresse, par exemple).

#### ■ La formule de politesse

La lettre se termine toujours par une formule de politesse qui doit être détachée de la conclusion, elle ne doit pas être conditionnée par la réponse éventuelle du correspondant.

La formule de politesse ne doit pas être assortie de condition telle que *En attendant une suite favorable*; elle traduit les sentiments qui existent entre les correspondants (respect, considération, déférence...), elle doit être adaptée à chaque cas.

Le directeur d'école rédige une lettre pour informer les partenaires ou la hiérarchie par rapport à une situation ou des activités.

[Voir exemple de lettre en page suivante.]

### 3.2. Le compte rendu

Un compte rendu, comme son nom l'indique, est un document qui permet de rendre compte par écrit :

- du déroulement d'une réunion (compte rendu du conseil des maitres, de conseil d'école, d'une séance de travail...);
- d'une activité ou d'une mission (compte rendu de visite de classe, d'une journée pédagogique...);
- d'un évènement (de la fête de fin de l'année, de la visite d'une personnalité extérieure...).

## EXEMPLE DE LETTRE

INSPECTION PÉDAGOGIQUE DE KAYA

Kaya, le 16 novembre 2018

ÉCOLE ESPOIR 1

RÉF : n° ...../IPEP.K/EPE/2019

À : Monsieur l'Inspecteur Pédagogique de l'Enseignement Primaire de Kaya

OBJET : occupation nocturne de l'école

Monsieur l'Inspecteur,

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance une information relative à un évènement qui s'est produit la nuit du dimanche au lundi 14 novembre 2018 au sein de notre école.

En effet, nous avons constaté à notre arrivée à l'école que les classes de CP1, CE1 et CE2 ont été occupées la veille par des personnes en partance pour l'extraction du natron qui est une activité génératrice de revenus de grande importance dans le milieu. Ces trois salles sont salies, douze tables-bancs sont cassés, le battant de la porte du CE2 est endommagé.

Après ce constat, nous avons demandé aux chargés de ces cours de faire nettoyer les salles pour continuer à y travailler. Ainsi donc, les cours ont pu reprendre à partir de 10 heures ce jour.

Entre temps, nous avons, grâce au fonds du COGES, procédé à la réparation du battant endommagé ainsi que les tables-bancs cassés.

Ensuite, nous avons dû aviser les autorités locales de cet évènement.

C'est pourquoi nous avons décidé de porter à votre connaissance cette information.

Mes collègues et moi-même souhaiterions que vous puissiez intervenir auprès des autorités administratives afin que de tels faits ne se reproduisent plus.

Veillez agréer, Monsieur l'Inspecteur, l'expression de notre sincère collaboration.

Le Directeur  
(signature)  
Nom et prénoms

Le compte rendu doit être rédigé dans un style à la fois :

- clair, simple et précis afin de faciliter la compréhension ;
- impersonnel afin de renforcer le caractère objectif du document ;
- concis afin de dégager une forme synthétique.

### ■ Sa structuration

Les composantes d'un compte rendu sont :

- l'entête, qui indiquera le ou les destinataires, l'auteur, l'objet du compte rendu et la date ;
- le texte du compte rendu, qui renfermera l'introduction, un développement structuré en parties, éventuellement désignées par des sous-titres, indiquant les thèmes traités et la conclusion qui a un caractère récapitulatif. En outre, il doit comporter les personnes concernées, le lieu, les faits, les mesures prises ou les décisions arrêtées.

Dans un compte rendu, au-delà de l'exposé objectif, et **de façon séparée**, le directeur peut exposer son analyse/interprétation personnelle.

[Voir exemple de compte rendu en page suivante.]

### ■ Sa fonction

L'objectif d'un compte rendu, c'est d'informer avec objectivité et neutralité.

Le compte rendu s'adresse à l'ensemble des personnes concernées : aux enseignants si c'est un compte rendu de visite de classe ou d'une journée pédagogique ; aux autorités administratives s'il s'agit d'un incident (dans ce cas, le directeur peut ajouter son analyse et son interprétation des faits en termes mesurés. Cette partie doit être nettement séparée) ; aux élèves et aux parents si c'est un compte rendu de la fête de fin de l'année par exemple.

## 3.3. Les rapports

Généralement, les rapports sont structurés de la manière suivante : introduction, corps du rapport, remarques et suggestions. Toutefois, chaque rapport a ses spécificités :

- Le rapport d'activités du COGES retrace toutes les activités menées dans le cadre de cette structure : les réunions, les réalisations et les projections ;
- Le rapport financier du COGES doit comporter un bilan financier (les recettes, les dépenses et le solde) et l'explication des mouvements financiers.

## EXEMPLE DE COMPTE RENDU

INSPECTION PÉDAGOGIQUE DE KAYA

Kaya, le 26 novembre 2018

ÉCOLE ESPOIR 1

RÉF : n° ...../IPEP.K/EPE/2019

COMpte RENDU D'UNE RÉUNION  
DE COGES ÉLARGIE AU BUREAU DE L'APE

Suite au conseil des maitres du 25 novembre 2018, il s'est tenu ce jour 28 novembre 2018, une réunion du COGES élargie au bureau de l'APE dans une salle de l'école Espoir 1. Un seul point était inscrit à l'ordre du jour. Il s'agit de la présence massive des enfants réfugiés dans cette école entraînant la pléthore dans les classes.

Étaient présents à cette rencontre les membres du bureau de l'APE et ceux du COGES.

Après avoir débattu du problème, il est question de recruter trois enseignants supplémentaires pour réduire cette pléthore. La proposition a requis l'approbation de tous. Le feu vert est donné à l'équipe pédagogique de passer à l'action. Cependant, une révision du budget s'impose.

Commencée à 10 heures, la rencontre a pris fin à 11 heures 30 minutes.

Le rapporteur  
(signature)  
Nom et prénoms

### Exemple de rapport d'activité du COGES

Nous sommes arrivés à la fin de nos activités. Nous produisons ce rapport pour permettre aux partenaires, aux autorités administratives et scolaires d'avoir une meilleure lisibilité sur l'état de réalisation de nos activités planifiées pour l'année en cours.

Dans ce rapport, nous présenterons dans un tableau l'état de réalisation de nos activités. Ensuite, nous essayerons de ressortir les difficultés rencontrées avant de faire les remarques et les suggestions tendant à améliorer le fonctionnement du COGES.

#### 1. État de réalisation des activités.

Activités prévues	Activités réalisées	% de réalisation	Observations
Cinq réunions de sensibilisation	Quatre réunions	80 %	Une réunion non réalisée parce qu'elle coïncide avec la période des travaux champêtres
8 réunions de bureau	Huit réunions	100 %	

#### 2. Difficultés

- Absence de certains membres lors des réunions ;
- Difficultés de mobilisation des ressources financières du COGES.

#### 3. Remarques

- L'absence de certains membres lors des réunions ne facilite pas la prise des décisions ;
- Les retards dans le versement des frais d'inscription a une incidence sur le chronogramme de nos activités.

#### 4. Suggestions

- Désigner des membres qui soient disponibles lors des réunions du COGES ;
- Demander aux parents de verser les frais de scolarité avant la fin du mois d'octobre pour permettre au COGES de réaliser ces activités aux moments indiqués.

#### 5. Conclusion

En dépit des difficultés mentionnées ci-haut, le COGES a pu réaliser une grande partie des activités programmées. Toutefois, nous souhaitons vivement que ces difficultés soient solutionnées.

Tu peux aussi rendre compte de la gestion du COGES à travers :

- un entretien avec le bureau de l’APE/AME ;
- une réunion avec les parents d’élèves et les autres partenaires ; etc.

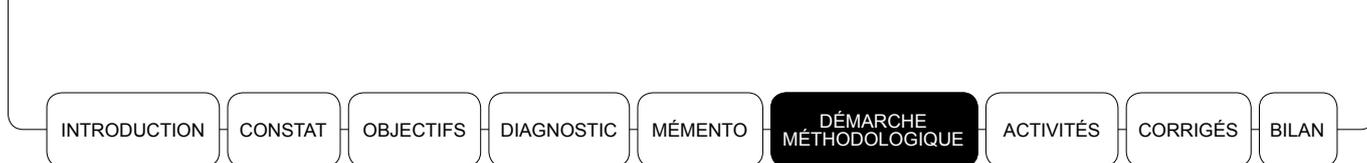
## 4. L'ORGANISATION ET LA CONDUITE DES RÉUNIONS

Dans le mémento, nous avons défini la réunion comme étant un ensemble de règles et de techniques. Ainsi, conduire une réunion suppose que l’on connaisse sa forme et ses objectifs avant de déterminer la façon dont elle va être menée.

### 4.1. Différents types de réunions

Le tableau ci-dessous présente les types de réunions avec leurs stratégies de conduite :

<p><b>Réunion d’information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Livrer une information.</li> <li>▪ Recueillir des avis, opinions, points de vue par rapport à un sujet.</li> </ul>	<p><b>Information descendante</b> : il est mieux indiqué de concevoir un plan d’exposé et son contenu. Il faut aussi être attentif aux réactions des participants pour ajuster les propos.</p> <p><b>Information ascendante</b> : amener les participants à donner leur avis, leurs opinions ou points de vue personnels ou rapportés par rapport à ce sujet.</p>
<p><b>Réunion de prise de décision</b> Amener les participants à prendre des décisions sans idées préconçues (arrêtées).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien situer le contexte et le bien-fondé de la décision à prendre.</li> <li>▪ Examiner les contours de la décision à prendre pour dégager les options possibles, les avantages et les inconvénients.</li> <li>▪ Rechercher l’accord de tous ou du plus grand nombre (un consensus). Une fois que la décision est prise, elle engage tout le groupe.</li> </ul>
<p><b>Réunion de concertation</b> Discussion visant à éclairer le directeur sur une situation, mais qui ne l’engage pas forcément. Il peut décider seul après.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présenter le but de cette concertation et ce que l’on attend des participants.</li> <li>▪ Donner la parole pour que tout le monde puisse s’exprimer et faire des propositions.</li> </ul>
<p><b>Réunion de résolution de problème</b> C’est le directeur qui pose le problème aux participants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bien formuler le problème tout en le situant dans le contexte.</li> <li>▪ Analyser le problème : chercher les causes, exposer les arguments.</li> <li>▪ Rechercher des solutions en s’appuyant sur l’analyse.</li> <li>▪ Établir un plan d’action en déterminants les acteurs, les délais, les moyens, les modalités de suivi et les réajustements possibles.</li> </ul>



## 4.2. Organiser et conduire une réunion

Pour organiser et conduire une réunion, tu dois respecter les étapes suivantes :

### ■ Avant la réunion

- Lorsque tu as défini l'objet de ta réunion, tu arrêtes la date et l'ordre du jour, en prenant soin de te concerter avec les participants ;
- Tu rédiges les invitations en précisant l'ordre du jour, le lieu, la date et l'heure de la réunion ;
- Tu apprêtes le matériel (le local, les supports, les fournitures...);
- Tu distribues les invitations suffisamment à l'avance ;

### ■ Pendant la réunion

- Tu accueilles les participants ;
- Tu vérifies la présence des participants (feuille de présence). Si les participants ne se connaissent pas, tu ne manques pas de les présenter à l'assemblée en réalisant un tour de table ;
- Tu désignes les rapporteurs du jour ;
- Tu présentes l'ordre du jour ;
- Ton rôle de président te conduit à assurer que les débats restent courtois et respectueux ;
- Tu tires les conclusions et les décisions à chaque étape de l'ordre du jour ;
- En fin de réunion, tu récapitules tout ce qui a été décidé et tu remercies tous les participants.

### ■ Après la réunion

- À partir des notes des rapporteurs et des tiennes, tu rédiges le procès-verbal de la séance si des décisions ont été prises, le compte rendu ou le rapport si ce n'est pas le cas ;
- Tu rends compte à ta hiérarchie si nécessaire ;
- Tu présenteras le procès-verbal ou le compte rendu lors de la réunion suivante ;
- Tu assures le suivi de l'exécution des décisions, s'il y a lieu ;
- Tu rendras compte de ce suivi et de ton évaluation lors de la réunion suivante, si nécessaire.

## 5. LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ÉCOLE

Gérer les ressources de l'école fait partie du rôle administratif du directeur d'école.

### 5.1. Gérer les ressources humaines

Pour gérer les personnels de ton école, il est nécessaire que tu sois attentif à chaque enseignant dans la manière dont il assure ses missions, tâches et obligations. Pour cela, une modalité essentielle à ta disposition est d'assurer un bon accompagnement pédagogique et éducatif. Le livret 2 consacre une séquence à ce sujet.

D'autre part, gérer efficacement ces ressources humaines nécessite que tu privilégies :

- le travail en équipe ;
- l'implication des membres dans la prise de décision ;
- la responsabilisation des membres de l'équipe ;
- l'encouragement des membres.

### 5.2. Gérer les ressources matérielles de l'école

Pour gérer rationnellement les ressources matérielles de l'école, tu peux te servir des outils de gestion ci-après :

#### ■ Le registre d'inventaire

Le registre d'inventaire prend la forme d'un cahier dans lequel on mentionne la liste, la quantité et l'état des matériels et du mobilier de l'école.

Le registre d'inventaire peut être structuré selon le modèle suivant :

Date	N°	Désignation	Provenance	Quantité		Total	Observation
				BE*	ME*		
30/09/17	01	Manuels de lecture en français CP1	IPEP/MENPC	98	02	100	Les 2 livres en ME sont rongés par des termites.
30/09/17	02	Manuels de sciences d'observation CE	IPEP/MENPC	100	00	100	

\* BE = bon état ; ME = mauvais état

## ■ Le cahier de répartition des matériels

Le directeur répartit les manuels et autres matériels didactiques dans les classes.

Tu peux répartir les manuels et autres matériels didactiques aux enseignants à la rentrée scolaire pour les récupérer la fin de l'année.

Le cahier de répartition des matériels peut être structuré sur le modèle suivant :

Date	N°	Désignation	Cours	Quantité distribuée	Bénéficiaire	Quantité rendue	Date de retour	Émargement
15/10/19	01	Manuel d'élevage CM	CM2	01	TAR'M Djindil	01	30/06/19	
25/10/19	02	Manuel d'agriculture CM	CM1	01	YOUNOUS Brahim	01	30/06/19	

## ■ Le cahier de prêts

Le cahier de prêts est un document sur lequel tu relèves la liste et la quantité des documents que tu as prêtés à tes adjoints ou autres personnes.

Voici comment ce cahier peut être structuré :

Date	N°	Désignation	Code	Quantité prêtée	Bénéficiaire	Quantité rendue	Date de retour	Émargement
3/03/2019	001							
15/5/2019	002							

**Attention !** Un cahier peut aussi tenir lieu de registre.

# ACTIVITÉS

.....

## 1. ÊTRE CAPABLE DE PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE L'ÉCOLE

---

► **Activité 1**

Tu es directeur d'une école. Étant empêché, tu demandes à un de tes adjoints d'organiser une réunion avec les partenaires en éducation.

Comment vas-tu t'y prendre pour déléguer cette tâche ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 2**

En ce mois de septembre, tu viens d'être nommé dans une école de 6 classes. Dans le bureau de ton prédécesseur, tu ne trouves aucun document de préparation de l'année scolaire à venir.

Quels vont être tes priorités pour préparer l'année scolaire qui va débiter ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ÊTRE CAPABLE DE TENIR LES DOCUMENTS OFFICIELS DE L'ÉCOLE

---

### ► Activité 3

Un des élèves de ton école a disparu de son domicile depuis plusieurs jours. En tant que directeur de l'école, les autorités te convoquent pour avoir des informations sur ce jeune enfant.

Quels documents pourras-tu produire pour fournir des informations sur sa scolarité ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 4

Tu es directeur d'école à Moundou. Les effectifs de ton école sont pléthoriques. Tu souhaites alerter les autorités sur cette situation.

Dans quels documents vas-tu rechercher des arguments pour ton plaidoyer ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. ÊTRE CAPABLE DE RENDRE COMPTE

---

### ► Activité 5

Un de tes adjoints sollicite une autorisation d'absence de deux jours. Sa demande est parvenue à ton niveau.

Comment vas-tu procéder pour la suite à donner ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 6**

Tu es directeur d'école à Djoli. Un jour en plein cours un éléphant surgit dans la cour. Enseignants et élèves ont pris la fuite. Le mobilier est endommagé en grande partie suite à cette débandade ; des élèves sont blessés dans leur course et la peur s'est emparée de tout le monde. Deux jours plus tard, les cours n'ont pas repris.

Qu'est-ce que tu dois faire pour informer la hiérarchie ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. ÊTRE CAPABLE D'ORGANISER DES RÉUNIONS

---

► **Activité 7**

Monsieur Jérémie est directeur d'une école. Il décide d'organiser une réunion avec les partenaires sur le taux d'absentéisme dans son école.

Quelles sont les étapes qu'il doit suivre pour réussir cette réunion ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 8**

Khadija est directrice de l'école Chagoua FDAR. À la rentrée scolaire, elle souhaite organiser une réunion avec les partenaires. Quelles sont les activités qu'elle doit mener dans la phase de préparation de cette réunion ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. LA GESTION DES RESSOURCES DE L'ÉCOLE

---

► **Activité 9**

Tu es directeur d'une école. L'inspecteur pédagogique de la circonscription vient de mettre à ta disposition un lot de matériels de travail (manuels scolaires, fournitures et matériel didactique).

Comment vas-tu t'y prendre pour gérer ces matériels destinés à ton école ?

.....

.....

.....

.....

► **Activité 10**

Monsieur Yadang est un jeune instituteur nommé directeur de l'école publique de Hinguilim. À sa prise de service, il a hérité d'une école ayant une dotation importante en tables-bancs et manuels scolaires. Ces matériels sont mis en vrac. Il ne connaît ni la provenance ni le nombre. Il vient te demander conseil.

En tant que directeur expérimenté, quels conseils lui prodigueras-tu ?

.....

.....

.....

.....

# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DES AUTOTESTS

---

### ► Autotest 1

Le directeur peut déléguer des activités à ses adjoints.

La délégation est le fait de confier une partie de ses tâches à un collaborateur ou à un collègue compétent.

L'intérêt de la délégation pour le délégant est qu'elle lui permet de libérer un peu de son temps pour se rendre disponible pour d'autres tâches.

L'intérêt de la délégation pour le délégataire est qu'elle :

- permet de le motiver par la prise de responsabilité et la liberté d'initiative ;
- lui donne l'occasion de se former par la possibilité de faire des nouvelles expériences.

**N. B. :** Le directeur reste responsable des délégations qu'il donne vis-à-vis de son institution : il délègue la tâche mais non la responsabilité.

### ► Autotest 2

Pour planifier la rentrée scolaire, tu peux :

- fixer la date d'inscription des élèves, après consultation des personnes concernées (enseignants, bureau de l'APE/AME, autorités locales...);
- préparer la journée de la rentrée :
  - Préparer les listes des élèves ;
  - Afficher l'heure de la rentrée des classes ;
  - Organiser le tour des classes ;
  - Préparer l'accueil de CP ;
- organiser l'accueil des nouveaux enseignants ;
- préparer le tableau de services ;
- préparer le premier conseil des maitres de la rentrée.

Il est aussi nécessaire que tu accompagnes l'APE pour qu'elle fixe la date de son assemblée générale.

Une fois ta planification arrêtée, tu assureras une large diffusion de ces dates à l'ensemble de la communauté éducative.

### ► Autotest 3

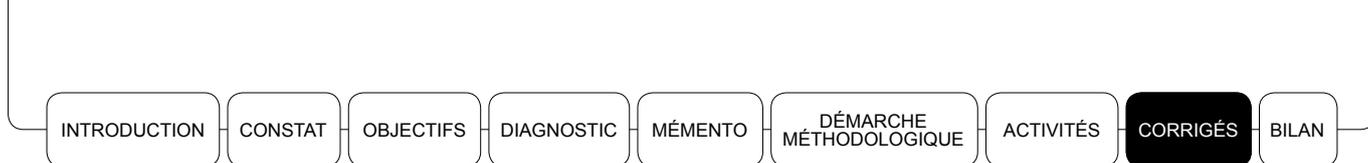
Présentation des documents administratifs selon leurs fonctions :

- Documents destinés à conserver les informations
  - Les registres
  - Les classeurs
  - Le journal de l'école
  - Le procès-verbal
  - Le fichier élèves
- Documents destinés à informer
  - L'affiche
  - Les notes circulaires
  - Les notes de service
- Documents destinés à rendre compte
  - Les lettres
  - Les rapports
  - Le procès-verbal
  - Les comptes rendus
- Documents à caractère injonctif
  - Le règlement intérieur
  - Les notes circulaires
  - Loi
  - Arrêté(s)

**N.B. :** Certains documents peuvent avoir une **double fonction**.

### ► Autotest 4

Le document administratif où sont consignées les décisions prises lors du conseil d'école est le procès-verbal. Ce document est signé par le président de séance (le directeur) et par le secrétaire de séance. Il constitue une référence opposable pour la suite de la vie de la communauté éducative.



### ► Autotest 5

Pour rendre compte de la gestion du budget aux partenaires et à ta hiérarchie, tu dois d'abord réaliser un bilan financier. Puis, tu rédigeras un rapport financier dans lequel tu expliques et justifies l'ensemble des mouvements financiers inscrits dans ton bilan. Lors d'une réunion ou d'une entrevue avec les partenaires, tu exposeras ce rapport que tu adresseras aussi à ta hiérarchie.

### ► Autotest 6

Pour rendre compte de l'usage de cette aide, tu peux procéder ainsi :

- Tout d'abord, tu rassembleras les pièces justificatives :
  - le requête que tu as adressée à l'ONG ;
  - le projet détaillé qui y était joint ;
  - la réponse de l'ONG ;
  - la facture des travaux ; etc.
- Tu fais approuver les pièces justificatives par tes adjoints et le COGES.
- Tu organiseras une réunion avec un représentant de l'ONG et tes partenaires de la communauté éducative (COGES, bureau de l'APE/AME, autorités locales...). Durant cette réunion, tu pourras :
  - rappeler l'intérêt de ce projet pour les élèves ;
  - faire visiter les latrines construites ;
  - présenter les pièces justificatives aux partenaires ;
  - remercier l'ONG de son aide ;
  - proposer une inauguration officielle de cette infrastructure ; etc.

### ► Autotest 7

Préalablement, tu auras pris soin d'élaborer ce règlement intérieur en étroite collaboration avec le bureau de l'APE et le conseil des maîtres. Tu auras veillé ainsi à obtenir un avis favorable du bureau de l'APE et du conseil des maîtres.

Pour l'adoption finale de ce règlement intérieur, tu peux convoquer une réunion du COGES, en joignant une copie de ce projet de règlement intérieur à la convocation. Durant cette réunion, tu procèderas à une relecture et un examen du règlement intérieur en vue de son adoption. Tu pourras y intégrer, si la majorité des membres du COGES en est d'accord, quelques modifications et/ou adaptation.

Lorsque ce règlement intérieur sera adopté, tu devras :

- porter ce règlement intérieur à la connaissance de tous les parents d'élèves ;
- afficher le règlement intérieur dans les classes.

### ► Autotest 8

On n'improvise pas les réunions. Il faut déterminer au préalable l'objectif de la réunion avant d'envisager de l'organiser.

Une réunion peut poursuivre les objectifs suivants :

- Livrer une information aux participants (réunion d'information) ;
- Se concerter, prendre l'avis des participants et rechercher un consensus (réunion de concertation) ;
- Prendre une décision, arrêter, après débat, entre les participants un choix, une décision qui engagera tous les membres présents (réunion de prise de décision) ;
- Résoudre un problème, rechercher collégialement les moyens pour faire face à une situation problématique qui se pose à la communauté éducative (réunion de résolution de problème).

### ► Autotest 9

Pour gérer la carrière de tes adjoints, tu peux :

- prendre le temps d'évaluer leur pratique professionnelle et de t'entretenir avec chacun d'entre eux ;
- proposer ensuite à l'inspecteur, par écrit, tes appréciations par rapport aux quatre rubriques suivantes figurant sur le verso du bulletin individuel de note :

Pour les instituteurs :

1. Culture générale ;
2. Culture professionnelle ;
3. Efficacité dans l'exercice de ses fonctions ;
4. Aptitude aux fonctions de commandement.

Pour les instituteurs adjoints :

1. Connaissances professionnelles ;
2. Ponctualité ;
3. Sens de discipline ;
4. Manière de s'acquitter de ses fonctions.

### ► Autotest 10

Pour bien gérer cette dotation de manuels, tu peux :

- mettre le tampon de l'école sur la deuxième page de couverture ;
- inscrire le nom de l'école ;
- inscrire ce matériel pédagogique à l'inventaire de l'école, en précisant l'état des livres (neuf, bon ou mauvais) ;
- définir, en conseil des maîtres, la répartition de ces manuels ;

- établir un règlement de prêt aux élèves ;
- le diffuser aux familles des élèves concernés ;
- vérifier les livres au moment du prêt ;
- tenir un registre de prêt aux élèves.

## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

---

### ► Activité 1

Il te faut, en premier lieu, avoir une idée claire de la tâche que tu veux déléguer.

En second lieu, tu vas évaluer lequel de tes adjoints te semble à même d'assurer efficacement cette tâche.

Ensuite, au cours d'un entretien avec ce collaborateur, tu lui expliciteras le but de la mission que tu lui confieras, ses responsabilités, les ressources dont il disposera et la durée de cette délégation.

Tu peux aussi aborder avec lui les modalités qu'il pourra mettre en œuvre pour cette mission, mais il doit aussi pouvoir prendre des initiatives.

Il est indispensable que tu lui dises quand et comment il te rendra compte, ainsi que les résultats attendus à partir desquels sera évaluée sa mission

L'ensemble de ces points devra être consigné dans un écrit.

### ► Activité 2

Il te faudra fixer rapidement les principales dates suivantes :

- L'inscription des élèves.
- Les réunions du COGES.
- Les réunions du conseil d'école.
- Les conseils des maitres.
- Les évaluations trimestrielles.

Avant d'arrêter ces dates, tu prendras soin de contacter les personnes concernées (enseignants, bureau de l'APE/AME, autorités locales...). Ton objectif est de permettre à tous de pouvoir participer à la vie des instances de l'école.

Il est aussi nécessaire que tu accompagnes l'APE pour qu'elle fixe la date de son assemblée générale.

Pour les réunions régulières, il est utile de fixer une périodicité simple. Par exemple, tu peux proposer que le conseil des maitres se réunisse le dernier jeudi de chaque mois.

Une fois ta planification arrêtée, tu assureras une large diffusion de ces dates à l'ensemble de la communauté éducative.

### ► Activité 3

Le premier document qui te servira est le registre matricule qui permettra de justifier depuis quand cet enfant est inscrit ainsi que les niveaux dans lesquels il a été scolarisé.

Le cahier d'appel de la classe (ou registre de présences) permettra de certifier les jours où il fut effectivement sous la responsabilité de l'école, son assiduité et sa ponctualité.

Le cahier des évaluations, où l'enseignant inscrit les résultats aux compositions trimestrielles, te permettra de rendre compte de l'évolution de ses apprentissages.

Enfin, le dossier individuel de cet enfant, par les documents et notes que tu y auras déposées et par les copies des courriers que tu as pu adresser à sa famille, pourra justifier du suivi que tu as assuré sur cet élève.

### ► Activité 4

Si tu as tenu un **tableau de bord** de ton école, tu auras :

1. L'évolution des effectifs durant les dernières années, par classes d'âge et par niveaux d'enseignement (sinon, tu reprends le registre matricule).
2. L'évolution du taux de présence (sinon tu reprends les cahiers d'appel ou registres de présences de chaque classe).
3. L'évolution du taux de décrochage (sinon, là aussi, le registre matricule te donnera ces informations).
4. L'évolution des résultats de l'école (sinon tu reprends les cahiers des résultats aux compositions trimestrielles de chaque classe).

La croissance de l'indicateur de contexte 1 montre la pression démographique auquel doit faire face ton école.

La croissance des indicateurs 2 et 4, de même, la baisse du 3<sup>e</sup> indicateur montre les efforts de l'équipe pédagogique pour garder les enfants à l'école.

### ► Activité 5

L'autorisation d'absence ne relève pas de ta compétence. Cependant, il te revient de fournir à ton supérieur hiérarchique, l'Inspecteur pédagogique de l'enseignement primaire, les informations qui pourront l'aider dans sa prise de décision.

Tu transmettras cette demande avec un avis qui prendra en compte :

1. L'intérêt du service donc des élèves (l'intérêt général) : dans quelle mesure la scolarité des élèves ne sera pas altérée et pourra être maintenue ? Autrement dit, qu'adviendra-t-il des élèves durant l'absence de leur maître ?

2. L'intérêt de l'enseignant (l'intérêt particulier) : dans quelle mesure cette absence est justifiée et qu'il n'est pas possible, à cet adjoint, de reporter l'obligation à un moment hors du temps scolaire. Autrement dit, l'absence ces jours-là de l'enseignant est-elle incontournable et essentielle pour lui ?

### ► Activité 6

Dans pareille circonstance, tu dois faire un rapport circonstancié à ton inspecteur.

1. Dans ce rapport, tu dois commencer par décrire objectivement et chronologiquement les faits : quand, où, comment, qui ?
2. Tu décris ensuite les conséquences sur les personnes : les élèves, les familles, les personnels, la communauté éducative.
3. Tu détailles les préjudices sur le matériel : les locaux et le matériel scolaire.
4. Tu exposes les mesures que tu as prises avec tes adjoints, pendant l'incident puis après.
5. Tu précises enfin l'état de la situation aujourd'hui : nombres d'élèves et d'enseignants présents.

Pour finir, tu peux solliciter les conseils de ton Inspecteur et éventuellement son aide ou celle de ses conseillers pédagogiques.

### ► Activité 7

Pour organiser et conduire sa réunion, monsieur Jérémie peut suivre les étapes suivantes :

#### ❶ Avant la réunion

- Monsieur Jérémie fait un état des lieux de l'absentéisme. Il établit des statistiques précises sur ce problème.
- Avec ses adjoints, il détermine quelles personnes seront invitées à cette consultation.
- Après consultation de ces personnes sur leurs disponibilités, il arrête la date et l'ordre du jour.
- Il rédige les invitations en précisant l'ordre du jour, le lieu, la date et l'heure de la réunion.
- Il apprête le matériel (le local, les supports, les fournitures...).
- Il distribue les invitations suffisamment à l'avance.

#### ❷ Pendant la réunion

- Il accueille les participants.
- Il vérifie la présence des participants (feuille de présence). Si les participants ne se connaissent pas, il prend le temps de les présenter à l'assemblée en réalisant un tout de table.

- Il désigne les rapporteurs du jour.
- Il expose le problème posé par l'absentéisme en s'appuyant sur l'état des lieux réalisé. Il veille à ne mettre personne en cause.
- Son rôle de président le conduit à assurer que les débats restent courtois et respectueux.
- Il note les propositions et les décisions à chaque étape des débats.
- Il s'efforce de conduire les participants vers des actions réalisables à court ou moyen terme par la communauté éducative locale et à dépasser les incantations qui renvoient à d'autres les responsabilités et les actions à entreprendre.
- En fin de réunion, il récapitule tout ce qui a été décidé, il peut arrêter la date de la prochaine réunion et il remercie tous les participants de leur engagement pour l'intérêt des élèves.

### ③ Après la réunion

- À partir des notes des rapporteurs et des siennes, il rédige le procès-verbal de la séance si des décisions ont été prises, le compte rendu ou le rapport si ce n'est pas le cas.
- Il rend compte à sa hiérarchie.
- Il assure le suivi de l'exécution des décisions, s'il y a lieu.
- Il présente le procès-verbal ou le compte rendu lors de la réunion suivante, où il explique ce suivi et son évaluation des avancées.

### ► Activité 8

Avant la réunion, madame Khadidja doit être bien au clair sur l'objectif de sa réunion. Si nécessaire, elle peut consulter, de façon informelle, des personnes de bon conseil (un collègue directeur d'expérience, son IPEP, son conseiller pédagogique, le chef de village...).

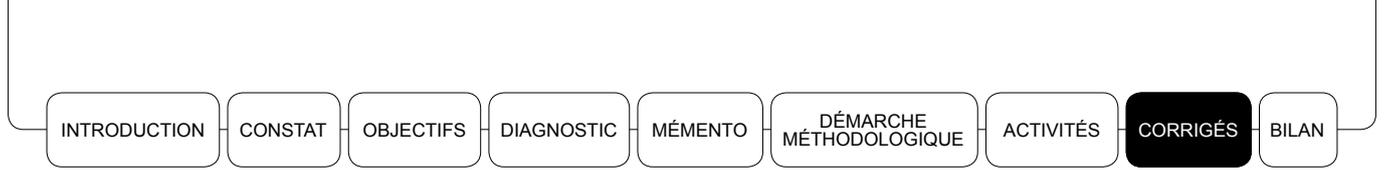
Lorsque l'objet de sa réunion est décidé :

- Elle arrête la date et l'ordre du jour, en prenant soin de consulter les participants pour s'assurer de leur disponibilité.
- Elle rédige ensuite les invitations en précisant l'ordre du jour, le lieu, la date et l'heure de la réunion.
- Elle apprête le matériel (le local, les supports, les fournitures...).
- Enfin, elle distribue les invitations suffisamment à l'avance.

### ► Activité 9

Pour gérer ces matériels, tu peux d'abord les enregistrer dans le registre d'inventaire.

Ensuite, tu peux réunir un conseil des maitres pour informer tes adjoints de cette dotation et les solliciter pour travailler sur la répartition de ces équipements.



Tu arrêteras la répartition pour l'année que tu enregistreras dans le cahier de prêts.

En outre, tu peux en informer le COGES, voire le bureau de l'APE, de cette dotation et de l'usage que vous avez décidé.

► **Activité 10**

Les conseils que tu peux lui prodiguer sont :

- D'abord, de les trier et de les ranger selon leur nature ;
- Ensuite, d'ouvrir les différents cahiers de gestion (inventaire, répartition, prêt...);
- De réunir son conseil des maitres pour présenter cette dotation et mettre en œuvre une gestion collégiale de celle-ci.

## BILAN

Cette partie du livret te permettra de faire le point sur tes acquis et de souligner les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de cette séquence. Elle te conduira aussi à faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de tes pratiques professionnelles dans le domaine de la gestion de l'école.

- 1. Après avoir terminé l'étude de cette séquence, es-tu maintenant en mesure de rédiger et de tenir les documents administratifs de l'école ?

Oui  Non

Si oui, quels sont ceux pour lesquels tu es plus à l'aise ?

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, sur quels aspects as-tu encore des difficultés ?

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. L'exploitation de cette séquence te rend-elle suffisamment apte à planifier les activités de ton école ?

Oui  Non

Si oui, peux-tu rappeler la démarche ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, peux-tu situer les difficultés que tu rencontres encore ?

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

► 3. Cette étude t'a-t-elle permis de maitriser la procédure pour rendre compte de tes activités aux partenaires et à ta hiérarchie ?

Oui  Non

Si oui, quels documents sais-tu mieux rédiger ?

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

Si non, peux-tu situer les points qui te posent encore problème ?

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

► 4. Après avoir traité les activités de cette séquence, es-tu maintenant en mesure d'organiser et de conduire une réunion avec les partenaires de ton école ?

Oui  Non

Si oui, sur quels points as-tu progressé ?

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

Si non, quelles phases de la réunion as-tu encore du mal à mener ?

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

► 5. Tu viens de finir avec l'étude de cette séquence, penses-tu maintenant être à mesure de bien gérer les ressources de l'école ?

Oui  Non

Si oui, dans quel(s) domaine(s) as-tu progressé ?

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

Si non, quelles phases de la gestion te posent problème ?

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

► 6. Après avoir traité les autotests et les activités de cette séquence, te sens-tu suffisamment outillé pour assurer la gestion de l'école ?

Justifie ta réponse.

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

► 7. Connais-tu d'autres aspects de la gestion de l'école qui ne sont pas abordés ici ?

Oui  Non

Si oui, énonce-les en quelques lignes.

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

# BIBLIOGRAPHIE

FRÈRES DE L'INSTRUCTION CHRÉTIENNE DE SAINT-GABRIEL (1983), *Frère Macaire (1905-1980)*, Issy-les-Moulineaux, Éd. St-Paul.

MVONDO MVONDO, Fleur Nadine (2013), *Être enseignant en Afrique aujourd'hui : héritages, défis, perspectives*, Paris, Harmattan.

RÉPUBLIQUE DU TCHAD/MENPC/MEFA (2013), *Modules de formation de formateurs des instituteurs adjoints bilingües*, p. 106.



Ministère de l'Éducation nationale  
et de la Promotion civique