



RÉPUBLIQUE DE  
CÔTE D'IVOIRE

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Développer le leadership  
du chef d'établissement  
pour améliorer les performances  
de l'établissement*

*Livret  
2*

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maitres (IFADEM) en Côte d'Ivoire est un partenariat entre le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (MENETFP), l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence française de développement (AFD).

<http://www.ifadem.org>

**CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :**

AKA Kouassi Francis, chef de service, Direction des écoles, lycées et collèges, MENETFP

COULIBALY BERTHÉ Ruth, proviseur du Lycée moderne de Treichville, DREN Abidjan 2, MENETFP

KANDE Amadou, sous-directeur de la formation des personnels administratifs, Direction des ressources humaines, MENETFP

N'DJA Kolé Jean-Baptiste, proviseur du Lycée classique d'Abidjan, DREN Abidjan 1, MENETFP

**SOUS LA COORDINATION DE :**

AYA Ali, encadreur pédagogique, Inspection de l'enseignement primaire de Bingerville, DREN Abidjan 1, MENETFP

BILEY Jean Magloire, inspecteur pédagogique de français des Centres d'animation et de formation pédagogique (CAFOP) à la Direction de la pédagogie et de la formation continue, MENETFP

MAKANE Diabaté Fatoumata épouse COUTURE, inspectrice de l'enseignement secondaire, Inspection générale de l'Éducation nationale (MENETFP)

TOURÉ Youssouf, inspecteur de l'Enseignement préscolaire et primaire, Abidjan 3 (MENETFP)

**SOUS LA SUPERVISION DE :**

L'Inspection générale de l'Éducation nationale, MENETFP

**SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :**

RIPOCHE Jean-Louis, expert international, CCI IFADEM

**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).

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr>

Première édition : 2021

## *Livret 2*

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

---

# *Développer le leadership du chef d'établissement pour améliorer les performances de l'établissement*



# S O M M A I R E

SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	10
-----------------------------------	----

INTRODUCTION	12
--------------	----

<b>SÉQUENCE 1 :</b> <b>LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT</b> <b>ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE</b>	<b>14</b>
--	-----------

CONSTAT .....	15
---------------	----

OBJECTIFS .....	16
-----------------	----

DIAGNOSTIC .....	17
------------------	----

1. Autotests relatifs à l'élaboration et à la conduite du projet d'établissement .....	17
--	----

2. Autotests relatifs à la mobilisation communautaire .....	20
---	----

MÉMENTO .....	25
---------------	----

1. Le projet d'établissement .....	25
------------------------------------	----

1.1. Définitions .....	25
------------------------	----

1.2. Le plan opérationnel d'un projet d'établissement .....	26
---	----

1.3. Communication sur le projet d'établissement .....	35
--	----

2. La mobilisation communautaire .....	36
--	----

2.1. Qu'est-ce qu'une mobilisation communautaire? .....	36
---	----

2.2. Quels sont les partenaires du MENETFP? .....	36
---	----

2.3. Les leviers de la mobilisation communautaire .....	37
---	----

2.4. Notions de leadership et de leader .....	38
---	----

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	40
-------------------------------	----

1. Le projet d'établissement .....	40
------------------------------------	----

1.1. Les étapes de l'élaboration du projet d'établissement .....	40
--	----

1.2. Mettre en œuvre le projet d'établissement .....	48
--	----

1.3. Définir les modalités de suivi et d'évaluation .....	49
---	----

1.4. Définir la reddition de comptes .....	51
--	----

1.5. Le contrat d'objectifs et de performance .....	52
---	----

2. La mobilisation communautaire .....	58
--	----

2.1. Comment susciter l'adhésion de la communauté éducative? .....	58
--	----

2.2. Comment conduire la communauté éducative (le leadership)? .....	62
--	----

2.3. Comment amener la communauté éducative à s'impliquer dans le projet d'établissement (cogestion avec le COGES)? .....	65
2.4. Comment développer le partenariat avec la communauté éducative? .....	67
<b>ACTIVITÉS</b> .....	70
1. Activités relatives à la notion de projet d'établissement .....	70
2. Activités relatives à l'élaboration d'un projet d'établissement .....	71
3. Activité relative au plan opérationnel d'un projet d'établissement .....	73
4. Activités relatives à la mise en œuvre du projet d'établissement .....	73
5. Activité relative au contrat d'objectifs et de performance .....	74
6. Activités relatives à la mobilisation communautaire .....	75
7. Activités relatives au leadership .....	77
<b>CORRIGÉS</b> .....	79
1. Corrigés du diagnostic .....	79
2. Corrigés des activités .....	87
<b>BILAN</b> .....	95
<b>ANNEXES</b> .....	97
1. Exemple de requête .....	97
2. Exemple de plaidoyer .....	98
<b>SÉQUENCE 2 :</b> <b>LA SUPERVISION ET LE SUIVI PÉDAGOGIQUE</b>	<b>100</b>
<b>CONSTAT</b> .....	101
<b>OBJECTIFS</b> .....	102
<b>DIAGNOSTIC</b> .....	103
1. Autotests relatifs à l'évaluation des pratiques professionnelles des enseignants .....	103
2. Autotests relatifs à l'impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage .....	105
3. Autotest relatif à la gestion des effectifs pléthoriques .....	106
4. Autotests relatifs à la conduite et à l'animation des conseils de classe .....	106
5. Autotests relatifs au pilotage des conseils d'enseignement .....	108

# S O M M A I R E

MÉMENTO .....	110
1. La supervision pédagogique .....	110
1.1. Définition .....	110
1.2. Les modalités de supervision .....	110
1.3. La planification des activités de supervision .....	111
2. Le suivi .....	112
2.1. Définition .....	112
2.2. Le suivi pédagogique .....	112
3. La communication .....	115
4. L'accompagnement pédagogique .....	115
4.1. Définition .....	115
4.2. Les activités d'accompagnement pédagogique .....	116
4.3. Les outils d'un accompagnement pédagogique .....	116
4.4. Le leadership .....	117
4.5. Le leadership pédagogique .....	118
5. La délégation (pouvoir/tâche) dans la mission de supervision .....	119
6. Quelques modalités de gestion des effectifs pléthoriques .....	119
6.1. La gestion des effectifs pléthoriques de l'établissement .....	119
6.2. La gestion des effectifs pléthoriques dans les classes .....	120
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	123
1. Comment évaluer les pratiques professionnelles des enseignants? .....	123
1.1. Analyser des documents pédagogiques .....	123
1.2. Les visites de classes .....	127
1.3. L'entretien .....	130
1.4. Suivre l'exécution des programmes .....	132
2. Comment impulser la prise en charge des élèves en difficultés d'apprentissage? ...	132
2.1. L'identification des élèves en difficulté d'apprentissage .....	133
2.2. L'accompagnement des élèves en difficulté d'apprentissage .....	133
3. Comment gérer un établissement à effectifs pléthoriques? .....	133
3.1. Mettre en œuvre le double flux .....	134
3.2. Instaurer des temps en demi-groupes .....	134
3.3. Mettre en place des temps en demi-classe .....	135
3.4. Mettre en place le « sas du matin » .....	136

4. Comment aider les enseignants à gérer les effectifs pléthoriques dans leurs classes? .....	137
4.1. Organiser une réunion d'information des enseignants sur le sujet .....	138
4.2. Initier une formation de tes enseignants sur la gestion des effectifs pléthoriques dans les classes .....	140
4.3. Organiser des classes ouvertes sur la mise en œuvre des modalités existantes .....	141
5. Comment conduire les conseils de classe? .....	142
5.1. Avant le conseil .....	142
5.2. Pendant le conseil .....	142
5.3. Après le conseil .....	143
6. Comment piloter les conseils d'enseignement? .....	147
6.1. Quelques pistes pour un meilleur pilotage de cet organe .....	147
6.2. L'évaluation .....	148
<b>ACTIVITÉS</b> .....	150
1. Activités relatives à l'évaluation des pratiques pédagogiques .....	150
2. Activité relative à l'impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage .....	153
3. Activité relative à la gestion des effectifs pléthoriques .....	154
4. Activités relatives au pilotage des conseils d'enseignement .....	154
5. Activités relatives à la conduite des conseils de classe .....	156
<b>CORRIGÉS</b> .....	158
1. Corrigés du diagnostic .....	158
2. Corrigés des activités .....	163
<b>BILAN</b> .....	169
<b>SÉQUENCE 3 :</b> <b>INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE</b> <b>PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT</b> .....	172
<hr/>	
<b>CONSTAT</b> .....	173
<b>OBJECTIFS</b> .....	174

# S O M M A I R E

DIAGNOSTIC .....	175
1. Autotests relatifs au concept <i>genre</i> .....	175
2. Autotests relatifs au concept <i>genre</i> à l'école .....	176
3. Autotests relatifs à l'égalité des chances pour les élèves .....	178
4. Autotests relatifs aux stéréotypes basés sur le genre .....	179
5. Autotests relatifs aux violences basées sur le genre .....	180
MÉMENTO .....	182
1. Le contexte institutionnel .....	182
2. Le concept <i>genre</i> .....	183
2.1. Le sexe .....	183
2.2. Le genre .....	183
3. L'égalité des chances .....	185
3.1. L'égalité de genre ou l'égalité entre les sexes .....	185
3.2. L'équité .....	185
4. Les stéréotypes basés sur le genre .....	186
5. Les rôles de sexes et les rôles de genre .....	186
5.1. Les rôles des sexes .....	186
5.2. Les rôles de genre .....	186
6. La violence .....	187
6.1. Les types de violences .....	187
6.2. La violence basée sur le genre .....	187
6.3. Les violences basées sur le genre en milieu scolaire .....	188
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	191
1. Comment réaliser un diagnostic dans ton établissement? .....	191
1.1. Pour les élèves .....	191
1.2. Pour les personnels de l'établissement .....	192
1.3. Pour les parents d'élèves et les partenaires .....	192
2. Comment mettre en œuvre la politique du genre au niveau des élèves? .....	193
2.1. La composition des classes .....	193
2.2. La formation des filles au leadership féminin et au développement personnel .....	193
2.3. L'élection des délégués de classe .....	193
2.4. La désignation des responsables des associations et des clubs .....	194
2.5. L'élection des animateurs des activités ponctuelles de vie scolaire .....	194

2.6. La composition des groupes de travail en classe .....	194
2.7. L'orientation .....	195
3. Comment mettre en œuvre la politique du genre au niveau des personnels de l'établissement? .....	195
3.1. Pour l'ensemble des personnels .....	195
3.2. Pour les adjoints au chef d'établissement .....	196
3.3. Pour les enseignants .....	196
3.4. Pour les personnels d'encadrement .....	196
3.5. Pour les personnels de soutien .....	197
4. Comment promouvoir la politique du genre auprès des parents d'élèves et des partenaires de l'école? .....	197
4.1. La stratégie de la parité hommes-femmes dans les associations des parents d'élèves et des partenaires au niveau du COGES et dans les autres associations des parents d'élèves .....	197
4.2. La stratégie pour la parité dans la présence des parents aux invitations de l'école .....	197
5. Comment mettre en œuvre la politique du genre au niveau de l'environnement scolaire? .....	198
6. Comment prévenir les violences basées sur le genre au sein de l'établissement? ...	199
<b>ACTIVITÉS</b> .....	<b>200</b>
1. Activités relatives aux concepts .....	200
2. Activités relatives à la mise en œuvre de la politique du genre au niveau des élèves .....	201
3. Activités relatives à la mise en œuvre de la politique du genre au niveau des personnels de l'établissement .....	203
4. Activité relative à la mise en œuvre de la politique du genre au niveau des parents et des partenaires .....	204
5. Activité relative à la prévention des violences basées sur le genre .....	204
<b>CORRIGÉS</b> .....	<b>205</b>
1. Corrigés du diagnostic .....	205
2. Corrigés des activités .....	210
<b>BILAN</b> .....	<b>215</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE</b> .....	<b>218</b>

**SIGLES,  
ACRONYMES  
ET ABRÉVIATIONS**

<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>AG</b>	Assemblée générale
<b>APFC</b>	Antenne de la pédagogie et de la formation continue
<b>ASCEACI</b>	Association des chefs d'établissement et des adjoints de Côte d'Ivoire
<b>C2D</b>	Contrat de désendettement et de développement
<b>CAFOP</b>	Centre d'animation et de formation pédagogique
<b>CCEN</b>	Conseil consultatif de l'Éducation nationale
<b>COP</b>	Contrat d'objectifs et de performances
<b>COGES</b>	Comité de gestion des établissements scolaires
<b>CONFEMEN</b>	Conférence des ministres de l'Éducation (des pays ayant le français en partage)
<b>DDEN</b>	Direction départementale de l'Éducation nationale
<b>DECO</b>	Direction des examens et concours
<b>DELC</b>	Direction des écoles, lycées et collèges
<b>DPES</b>	Direction de la planification, de l'évaluation et des statistiques
<b>DPFC</b>	Direction de la pédagogie et de la formation continue
<b>DREN</b>	Direction régionale de l'Éducation nationale
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>FAES</b>	Fonds d'aide à l'enseignement secondaire
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>IEPP</b>	Inspecteur de l'enseignement préscolaire et primaire
<b>IGEN</b>	Inspection générale de l'Éducation nationale
<b>MENETFP</b>	Ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
<b>TIC(E)</b>	Technologies de l'information et de la communication (pour l'enseignement)

# INTRODUCTION

Le rôle des chefs d'établissement a beaucoup évolué ces dernières années. Alors que des années durant, ils avaient été des gestionnaires administratifs au sein de l'école, ils doivent désormais assumer, en plus, des fonctions de supervision pédagogique et mobiliser la communauté éducative autour du projet d'établissement.

Cela nécessite des compétences particulières de la part des chefs d'établissement, qui doivent s'adapter aux mutations du système éducatif, qui dépassent aujourd'hui le cadre strict de l'École. Ils ne peuvent plus continuer à travailler seuls, quelle que soit la force de leur engagement. Ils sont dans l'obligation d'impliquer l'ensemble des acteurs de la communauté éducative dans le champ de la vie scolaire. Or, comme le souligne Véronique BARTHÉLÉMY (2014, p. 67), « cette collaboration n'est pas naturelle et la difficulté résidera dans la capacité du chef d'établissement à construire des projets et des relations entre les acteurs ».

En Côte d'Ivoire, les chefs d'établissement sont ainsi amenés à assumer, au sein des lycées et collèges, des responsabilités de plus en plus complexes et exigeantes. Qu'il s'agisse de superviser le travail réalisé par les enseignants dans les classes, ou d'articuler la participation des différents acteurs de la communauté éducative dans la vie de l'école, les chefs d'établissement doivent faire face à des défis croissants et multiples.

Le MENETFP, prenant la pleine mesure de ces défis et étant très attaché à la réussite de la mission des chefs d'établissement, a entrepris de répondre aux nouveaux besoins en formation de ceux-ci. Cela a conduit à mettre en œuvre, à travers le projet IFADEM-PAPDES, réalisé avec l'appui de l'AUF, un dispositif d'accompagnement des chefs d'établissement, adapté aux évolutions et répondant à leurs besoins de formation clairement identifiés.

Ce livret vient doter les chefs d'établissement d'un outil de pilotage dans la supervision pédagogique et la mise en œuvre de la politique du genre. Ils y trouveront des ressources précieuses qui vont, sans aucun doute, les aider à fédérer l'ensemble de la communauté éducative autour du projet d'établissement, impulser un travail collaboratif, et conduire un projet d'établissement cohérent, de manière à parvenir aux objectifs scolaires fixés.

Ce premier livret s'organise autour de trois séquences :

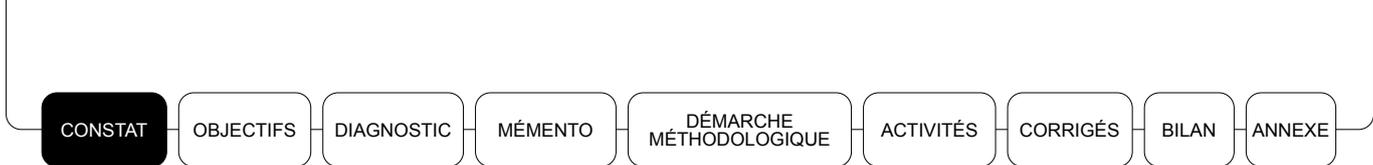
- La première séquence présente les contours du projet d'établissement et propose quelques stratégies pour amener l'ensemble de la communauté éducative à s'approprier ce projet et à travailler ensemble, à sa mise en œuvre effective.
- La deuxième séquence offre des pistes intéressantes pour assurer de manière efficace la supervision et le suivi des activités pédagogiques.
- Quant à la troisième séquence, elle traite de la prise en compte du genre dans les fonctions de chefs d'établissement.

Pour que ce livret trouve un écho dans la pratique, les chefs d'établissement devront s'approprier chacune des séquences, et prendre en considération les orientations proposées dans l'exercice de leurs fonctions.

Séquence 1

---

**LE PROJET  
D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA  
MOBILISATION  
COMMUNAUTAIRE**



## CONSTAT



Dans le contexte actuel de modernisation de l'Administration publique et de bonne gouvernance, le MENETFP a décidé d'instaurer des outils d'amélioration de pilotage des établissements scolaires, notamment le projet d'établissement.

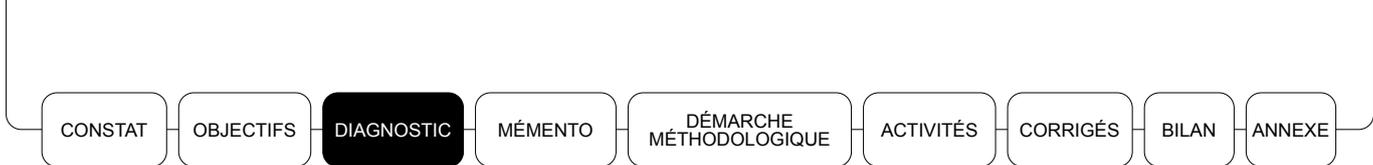
Cependant, en dépit des initiatives de mise en œuvre de celui-ci, les enquêtes menées auprès des chefs d'établissement sur le terrain par IFADEM-PAPDES, en juin 2019, ont mis en évidence que nombre d'entre eux rencontrent des difficultés :

- dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement ;
- dans la mobilisation communautaire pour nouer des partenariats afin d'assurer la réussite scolaire ;
- pour fédérer la communauté éducative autour des enjeux de l'établissement.

Au regard de la dimension mobilisatrice des énergies et des compétences de toute la communauté éducative du projet d'établissement, qui vise à construire une compréhension partagée de ce qui est nécessaire pour bâtir une école performante, le chef d'établissement doit maîtriser le projet d'établissement.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE





# DIAGNOSTIC

Cette rubrique propose des autotests qui te permettront d'évaluer tes acquis dans les domaines suivants :

- l'élaboration et la conduite du projet d'établissement;
- la mobilisation communautaire.

## 1. AUTOTESTS RELATIFS À L'ÉLABORATION ET À LA CONDUITE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### ► Autotest 1

Suite à l'arrêté n° 0006/MENETFP/CB du 20 janvier 2020, portant institution du contrat d'objectifs et de performance dans l'administration scolaire, tu dois conduire l'élaboration du projet d'établissement.

Dis à quoi sert un projet d'établissement.

.....

.....

.....

.....

.....

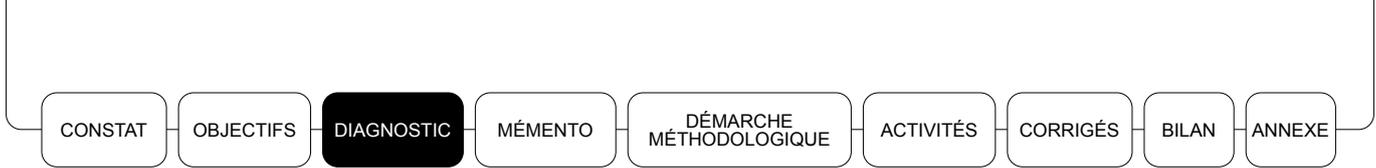
### ► Autotest 2

Pour chaque item, coche la bonne case.

Le projet d'établissement :

	<b>Vrai</b>	<b>Faux</b>
- est d'abord au service des élèves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- respecte les objectifs nationaux fixés par le ministère.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ne dépend pas du contexte de ton établissement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- est une démarche participative et locale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- est élaboré par le chef d'établissement et ses adjoints.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- est une démarche progressive et pluriannuelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- est l'expression de la politique du chef d'établissement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- doit être évalué.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- doit avoir des conséquences sur les résultats des élèves.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



► **Autotest 3**

Lors de la réunion de la rentrée scolaire le ministre de l'Éducation nationale de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle a donné des instructions relatives au projet d'établissement. De retour dans ton établissement, tu veux les mettre en application.

Coche, parmi les actions suivantes, celles qui sont pertinentes.

- 1. Tu invites les parents d'élèves à une réunion pour leur expliquer le projet d'établissement.
- 2. Tu convoques tous les personnels de l'établissement à une réunion pour leur communiquer tes objectifs pour le projet de ton établissement.
- 3. Tu invites toute la communauté éducative pour une concertation collégiale.
- 4. Tu as une séance de travail avec le directeur régional de l'Éducation nationale pour lui présenter tes objectifs.
- 5. Tu présides une séance de travail avec tes adjoints pour définir avec eux les objectifs du projet d'établissement.
- 6. Tu sensibilises toute la communauté éducative pour adhérer à ton projet d'établissement.

► **Autotest 4**

Tu es chef d'un établissement où tout semble fonctionner parfaitement car les résultats sont parmi les meilleurs de la Direction régionale. Cependant, une légère baisse des résultats est constatée depuis trois ans.

Pour éviter que ce problème s'amplifie, décris comment tu pourrais agir afin d'intégrer cette problématique aux objectifs du projet d'établissement.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

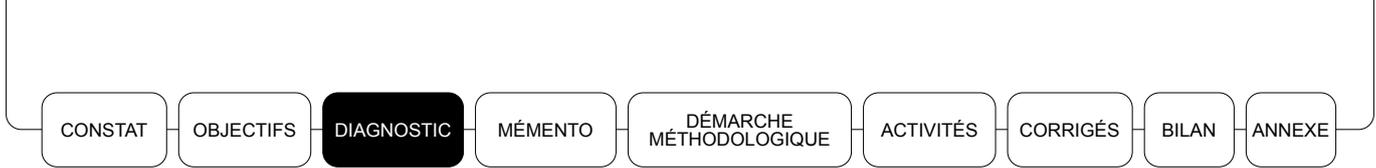
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 5**

Tu viens d’être nommé chef d’établissement. Dès ta prise de fonction, tu constates que très peu de parents d’élèves ont retiré les bulletins trimestriels de leurs enfants de l’année scolaire précédente.

Pour éviter que cette pratique perdure, quelles actions pourrais-tu envisager ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 6**

Parmi les éléments suivants, coche ceux qui font partie d’une matrice d’actions.

- 1. Les objectifs (généraux et spécifiques)
- 2. L’agenda du chef d’établissement
- 3. Les activités (principales et secondaires)
- 4. L’organisation des activités
- 5. Les indicateurs de résultats
- 6. Les sources de vérification
- 7. Les ressources financières
- 8. La durée des activités
- 9. Le tableau de bord

► **Autotest 7**

Cite les différentes étapes de la mise en œuvre du projet d’établissement.

.....

.....

.....

.....

.....

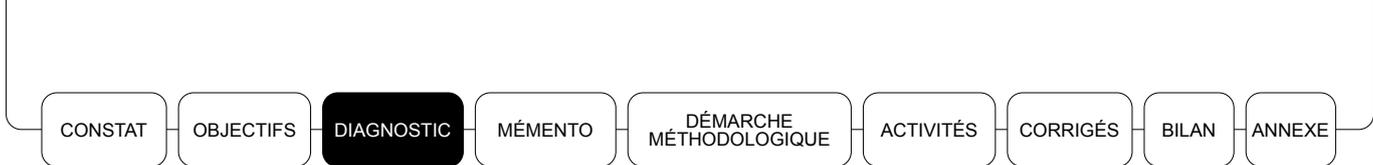
.....

.....

.....

.....

LE PROJET D’ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



► **Autotest 8**

Énumère les outils de suivi et d'évaluation d'un projet d'établissement.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 9**

Le contrat d'objectifs et de performance a pour but d'assurer la réussite de l'élève.

Coche, parmi les actions suivantes, celles qui permettent d'atteindre ce but.

- 1. La responsabilisation des différents acteurs.
- 2. Le renforcement du contrôle des chefs d'établissement.
- 3. Le renforcement de la culture du suivi et de l'évaluation.
- 4. La gestion autonome du chef d'établissement.
- 5. La systématisation de la pratique du « reporting » et de la reddition de comptes.

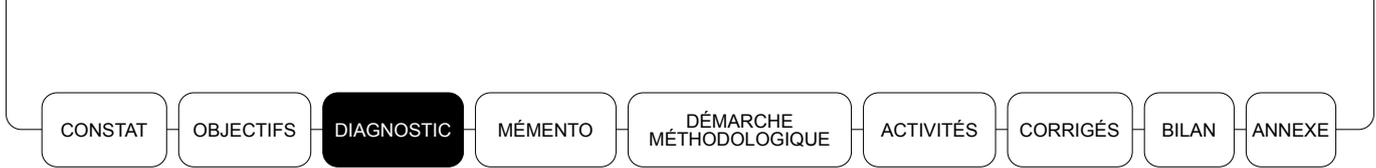
## 2. AUTOTESTS RELATIFS À LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

---

► **Autotest 10**

Coche, parmi les acteurs ci-dessous, ceux qui font partie de la communauté éducative.

- 1. Les élèves
- 2. Les commerçants de la ville
- 3. Les éducateurs
- 4. Le conseil régional



- 5. Les vendeuses de nourriture dans le marché de l'établissement
- 6. Les parents d'élèves
- 7. Les autorités locales
- 8. L'amicale des cadres de la région
- 9. Les professeurs
- 10. Les jeunes du quartier
- 11. La mairie

► **Autotest 11**

a. Qu'est-ce que la communauté éducative ?

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

b. Qu'est-ce que la mobilisation communautaire ?

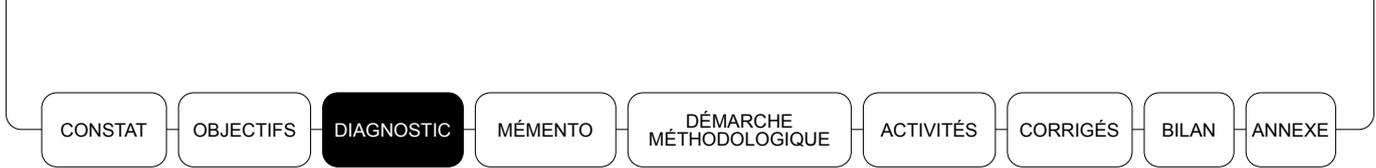
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

► **Autotest 12**

Pourquoi est-il utile d'associer la communauté éducative au fonctionnement de ton établissement ?

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

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



► **Autotest 13**

Le conseil régional et la mairie sont deux membres de la communauté éducative. Quel est le champ de compétences de chacun d’entre eux en matière d’éducation ?

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

► **Autotest 14**

Tu constates dans ton établissement que des violences entre élèves commencent à s’installer depuis quelques temps à la fin de chaque semaine après les derniers cours.

a. Quelles actions pourrais-tu entreprendre avec ton personnel pour juguler ce problème ?

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



b. De quelles compétences de leadership peux-tu t’inspirer pour mener ces actions ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 15**

a. Dis si ces affirmations sont vraies ou fausses. Coche la bonne case.

1. Un partenaire est une personne (physique ou morale) avec qui on mène une action : c’est un allié ou un associé.

Vrai  Faux

2. Un partenariat est le fait d’être partenaire ou associé.

Vrai  Faux

b. Tu as développé avec ton équipe technique locale un projet d’établissement d’un coût de 17 000 000 FCFA, alors que ton budget de fonctionnement pour la durée du projet d’établissement ne dépasse pas 15 000 000 FCFA. Décris-nous les actions que tu peux mener pour réaliser les activités inscrites dans le projet de ton établissement scolaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

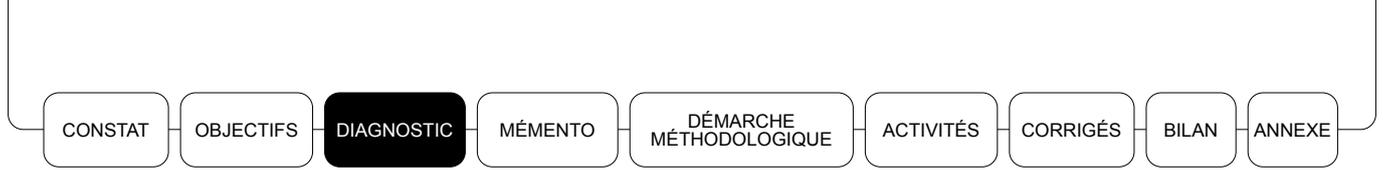
.....

.....

.....

.....

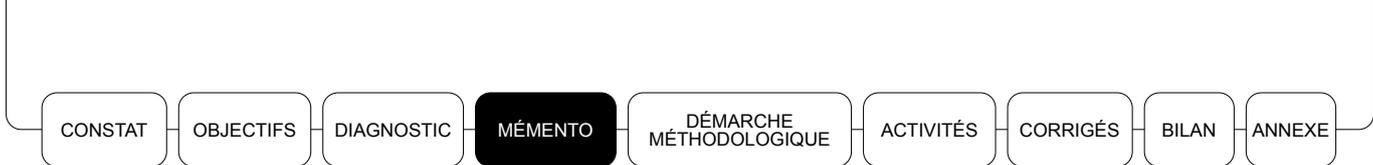
.....



► **Autotest 16**

Coche, parmi les partenaires suivants, les partenaires institutionnels.

- Institutions judiciaires (tribunal, gendarmerie, police)
- Groupe de travail sur la protection de l'enfant (GTPE)
- Collectivités décentralisées (conseil régional, mairie)
- Coopératives agricoles
- Unesco
- Mutuelle de village
- Association de quartier
- Microfinance
- Opérateurs de téléphonie mobile
- Ministère de la Santé
- COGES
- Comité de veille et de protection de l'enfant
- Organisation non gouvernementale (ONG)
- Association des anciens élèves de l'établissement



# MÉMENTO

La mobilisation communautaire qui se concrétise, notamment par le projet d'établissement, est essentielle pour fédérer toutes les énergies au profit de la réussite scolaire des élèves. Il revient au chef d'établissement d'impliquer le plus grand nombre de membres de la communauté éducative dans l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation et la régulation de ce projet au service du devenir des élèves. Pour ce faire, le chef d'établissement doit faire preuve de compétences managériales et d'un réel leadership.

Dans cette rubrique, tu trouveras des notions importantes que tu devras maîtriser pour piloter efficacement ton projet d'établissement.

## 1. LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### 1.1. Définitions

#### 1.1.1. Qu'est-ce que le projet d'établissement ?

Le projet d'établissement est un outil professionnel qui permet de décliner la politique éducative nationale en tenant compte du contexte et des contingences spécifiques de chaque établissement.

#### 1.1.2. Quel est l'objectif du projet d'établissement ?

Le projet d'établissement vise à servir les objectifs du ministère de l'Éducation nationale en associant un grand nombre d'acteurs, dans un cadre réglementaire qui en définit les procédures et l'autonomie accordée. Il a donc pour objectif d'améliorer les performances de l'établissement en mobilisant la communauté éducative, notamment là où les résultats sont en deçà des attentes. On peut distinguer deux domaines d'action : les résultats scolaires (disciplines académiques) et les comportements sociaux et citoyens.

#### 1.1.3. Quel est le cadre légal du projet d'établissement ?

Selon l'arrêté n° 0006/MENETFP/CAB du 20 janvier 2020 portant institution du contrat d'objectifs et de performance et des modalités de mise en œuvre au sein du MENETFP, plus précisément à son article 8 relatif à la dénomination de chaque projet en fonction de la structure qui l'initie, il s'agit :

- pour les écoles préscolaires et primaires, d'un « projet d'école » ;
- pour les établissements du secondaire ou les centres de formation professionnelle, d'un « projet d'établissement ».

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



#### 1.1.4. Quels sont les acteurs impliqués dans le projet d'établissement ?

Les premiers acteurs auxquels on pense sont les personnels de l'établissement. Or, de nombreuses études ont montré que l'efficacité d'un projet éducatif et scolaire pour des jeunes est très dépendante de la qualité de la coéducation instituée avec leurs parents. Ceux-ci doivent donc être fortement sollicités à toutes les étapes du projet. De même, le projet concerne, en premier chef, les élèves. Préadolescents, adolescents et jeunes adultes, ils ne peuvent pas être mis à l'écart de ce qui est censé contribuer à leur avenir. D'autre part, les autorités locales ont une légitimité à être associées au devenir des jeunes de leurs territoires. Enfin, les autres partenaires extérieurs peuvent contribuer à la bonne réalisation des actions du projet.

### 1.2. Le plan opérationnel d'un projet d'établissement

L'élaboration d'un projet d'établissement passe par plusieurs étapes essentielles qui sont : la mise en place de l'équipe projet, l'état des lieux et le tableau de bord, la définition des objectifs, l'élaboration de la matrice d'actions, la mise en œuvre du projet d'établissement et la reddition des comptes.

#### 1.2.1. La mise en place de l'équipe projet

Un projet d'établissement sert à instaurer une gestion collégiale de l'établissement scolaire. Il est donc primordial pour le chef d'établissement de constituer avant tout une équipe composée des différents représentants de la communauté éducative.

#### 1.2.2. L'état des lieux et le tableau de bord

L'état des lieux est le constat fait à partir du recueil de données objectives sur l'établissement. Il comprend deux étapes : la collecte des informations et leur analyse.

##### ❶ La collecte des informations

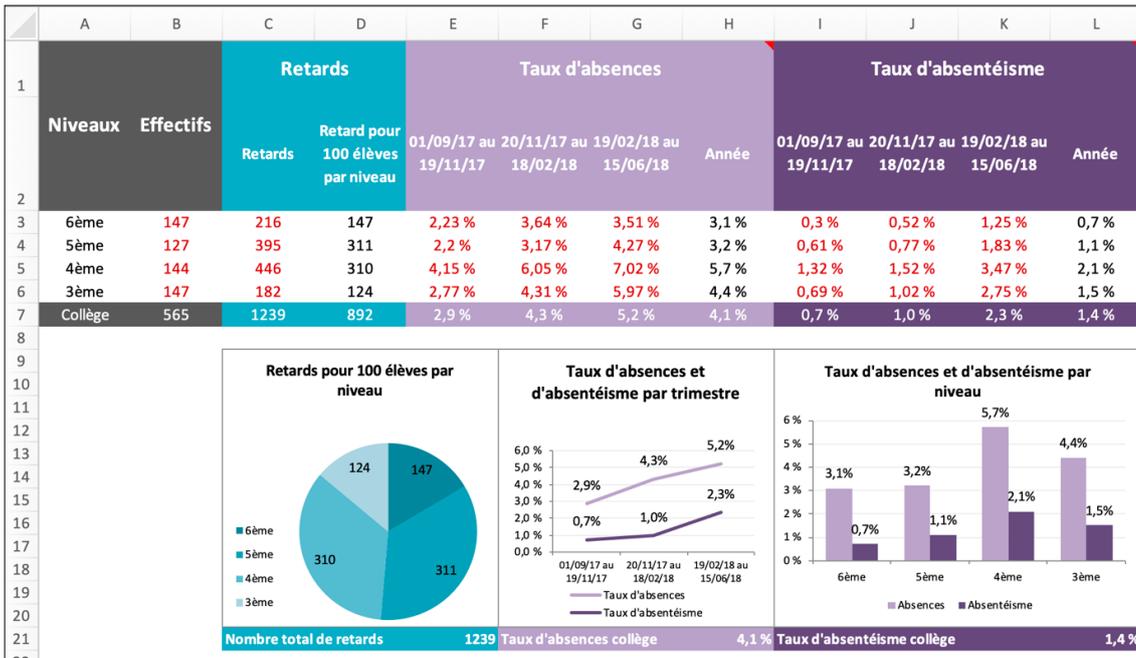
C'est le fait de réunir sur l'établissement un grand nombre d'informations **objectives** relatives à :

- son environnement : par exemple, les catégories socioprofessionnelles des familles ;
- ses moyens : par exemple, le budget annuel disponible par élève ;
- ses résultats : par exemple, le taux de poursuite des études après la 3<sup>e</sup> pour un collège.

L'ensemble de ces données objectives qui constituent pour la plupart des indicateurs de base sont à consigner dans un « tableau de bord ».

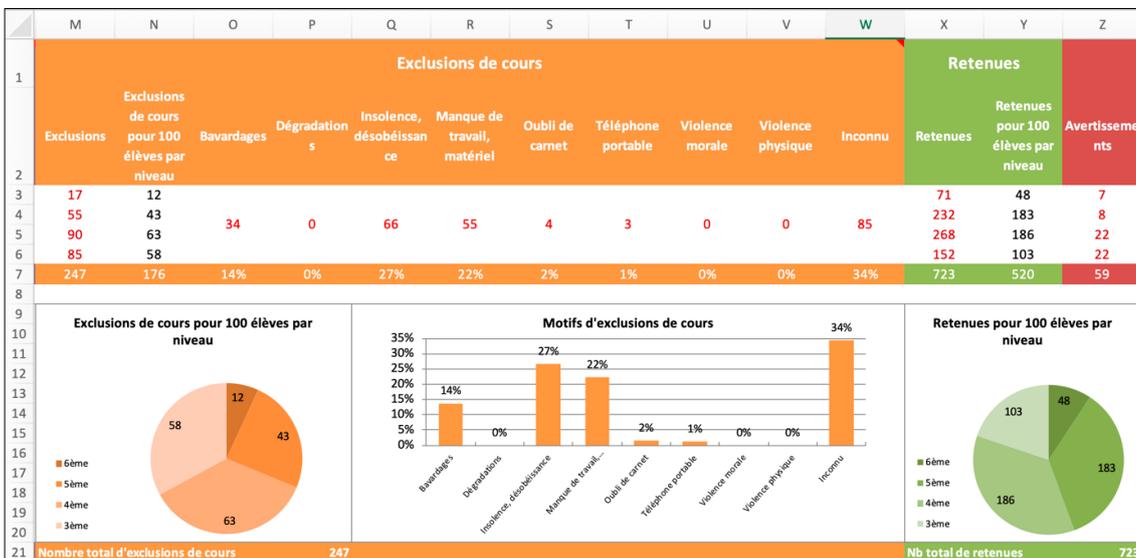
Exemple

TABLEAU DE BORD POUR LE DOMAINE ÉDUCATIF DANS UN COLLÈGE



LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

**N. B. :** Le taux d'absences est le nombre de journées manquées rapporté aux nombres de journées de classe. Le taux d'absentéisme est le nombre d'élèves ayant été absents rapporté au nombre total d'élèves. Ce sont, assez souvent, les mêmes élèves qui sont absents.





Un indicateur est une mesure qualitative ou quantitative, objectivement vérifiable d'un résultat.

Les indicateurs peuvent être classés en :

- **indicateurs quantitatifs**, c'est-à-dire des mesures statistiques sous forme :
  - d'un nombre (exemple : nombre d'élèves scolarisés porteurs de handicap);
  - d'une fréquence (exemple : fréquence des évaluations);
  - d'un pourcentage ou un taux (exemple : taux de réussite au BEPC);
  - d'un ratio (exemple : ratio d'orphelins pour 1 000 élèves);
- **indicateurs qualitatifs**, c'est-à-dire un jugement ou une perception sous forme :
  - de satisfaction (exemple : satisfaction des parents sur l'information quant aux résultats scolaires de leurs enfants);
  - de pertinence (exemple : adéquation des horaires des réunions parents-enseignants avec les contraintes professionnelles des parents);
  - de qualité (exemple : état des salles de classe);
  - de sentiment (exemple : sentiment de sécurité à l'intérieur de l'établissement);
  - d'attitude (exemple : disponibilité des parents d'élèves pour rencontrer les enseignants).

■ **Les indicateurs appropriés en milieu scolaire sont les suivants :**

- Les indicateurs de **contexte**, qui définissent les conditions sur lesquelles on ne peut guère agir. EXEMPLE : les caractéristiques socioéconomiques des familles (la pauvreté).
- Les indicateurs de **moyens**, c'est-à-dire ce sur quoi on peut agir. EXEMPLE : les moyens humains, les moyens matériels, les organisations pédagogiques...
- Les indicateurs de **résultats**, c'est-à-dire ce sur quoi on veut agir. EXEMPLE : les résultats des élèves, les comportements sociaux des élèves, la participation des familles à la vie de l'établissement...

**N.B. :** *La formulation d'un indicateur ne contient pas de déterminant, en règle générale et débute comme suit : mot variable (nombre, taux...) + objet spécifique (réussite au BEPC).*

Pour définir des indicateurs, il est nécessaire de respecter :

- **la simplicité**, c'est-à-dire être compris par le plus grand nombre de personnes;
- **la représentativité**, c'est-à-dire ne pas avoir de débat contradictoire possible sur sa mesure;
- **l'opérationnalité**, c'est-à-dire permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps. Ces informations reposent sur la réponse

aux questions suivantes : *Quoi ?* (l'objet); *Combien ?* (la quantité) ou *Comment ?* (la qualité); *Qui ?* (le public cible); *Quand ?* (la période); *Où ?* (la localisation).  
EXEMPLE : **Le taux d'absentéisme** (quoi ?) des **élèves** (qui ?) est de 20 % (combien ?) à la rentrée de septembre 2019 (quand ?) dans les **collèges d'Abidjan** (où ?);

- **La pertinence**, c'est-à-dire mesurer correctement le résultat.

### ■ Comment passer des données brutes aux indicateurs ?

Données brutes (*)	Indicateurs associés
Nombre d'élèves, total, garçons, filles	% filles / total
	Indice de parité F/G
	Ratio élèves / classe
Nombre d'enfants âgés de 6 à 16 ans	Taux brut de scolarisation
Nombre d'élèves année 1, 2, 3, n...	Taux d'accroissement moyen annuel des effectifs d'élèves de l'année 1 à n
Nombre de salles de classe total	% de salles de classe en bon état
Nombre de salles de classe en bon état	
Nombre d'enseignants	% de d'enseignants qualifiés
Nombre d'enseignants titulaires du master	
Nombre de classes pédagogiques	Ratio élèves / classe

(\*) Les données brutes sont en elles-mêmes des indicateurs. Traitées elles peuvent aider à l'interprétation et à la prise de décisions (indicateurs associés).

## ② L'analyse des données

C'est l'analyse des données recueillies à la suite de la collecte des informations en vue d'en dégager les caractéristiques et les spécificités, d'en apprécier les résultats pour déterminer les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces (FFOM/SWOT)<sup>1</sup>. Les représentations graphiques des données constituent pour cela une aide précieuse.

### Exemple

Sur l'exemple de tableau de bord présenté ci-dessus (début du § 1.2.2.), on constate que les exclusions de cours comme les retenues ou les retards s'accroissent nettement en 5<sup>e</sup>. Ceci traduit des changements de comportements des élèves vis-à-vis du cadre réglementaire au terme de la première année de scolarité au collège. On constate aussi que le service éducatif ne connaît pas le motif d'un tiers des exclusions, il y a donc un manque de communication de la part des professeurs qui excluent les élèves de leur cours.

1 Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces / Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.



### 1.2.3. La définition des objectifs

Un objectif est un résultat précis à atteindre, dans un délai déterminé et avec des moyens et des stratégies spécifiques pour sa mise en œuvre.

L'objectif permet de/d' :

- définir des priorités et de comprendre sur quels tâches et projets focaliser son énergie ;
- identifier comment ces tâches doivent être menées à bien ;
- déterminer les moyens à mobiliser pour y parvenir.

Il est important qu'un projet se fixe des objectifs précis car ils servent d'arrière-plan à l'élaboration des stratégies et des programmes d'action, à la détermination des priorités et à la répartition des ressources. Dans la gestion des projets, l'objectif peut être en référence à un but, un résultat à atteindre.

L'objectif doit être **SMART** :

- **Spécifique** : précis, compréhensible et sans ambiguïté ;
- **Mesurable** : vérifiable par des résultats chiffrés ou observable par des faits ;
- **Atteignable** : acceptable pour le personnel et motivant : ni trop facile, ni trop difficile ;
- **Réaliste** : tenant compte des impératifs, des limitations du milieu et des moyens disponibles ;
- **Temporel** : délimité dans le temps.

### 1.2.4. L'élaboration de la matrice d'actions

#### a. Qu'est-ce qu'une matrice d'actions ?

Une matrice d'action est un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné. Une matrice d'actions ne doit pas être assimilée à une simple liste d'activités. Elle se distingue de celle-ci par le fait qu'elle poursuit un objectif bien défini ; que les différentes tâches ou activités qu'elle comporte sont organisées de façon logique et séquentielle ; qu'elle identifie les personnes responsables ainsi que la date et la façon d'effectuer les dites tâches.

#### b. Quelles sont les composantes d'une matrice d'actions ?

Une matrice d'actions comporte :

- Les acteurs : ce sont les personnes qui conduiront les activités à mener. Dans le cadre du projet d'établissement, il s'agit des élèves, des personnels d'éducation et d'encadrement et des membres de la communauté éducative ;
- Les activités à mener : il s'agit de l'ensemble des actions ou tâches à accomplir pour mettre en œuvre le projet d'établissement ;
- Le public cible : ce sont les destinataires ou bénéficiaires du projet d'établissement ;



- La budgétisation : c’est l’estimation du cout de la mise en œuvre de chaque activité ou tâche prévue dans la matrice d’actions ;
- La durée : c’est le planning de l’exécution des activités à mener du projet d’établissement ;
- Les indicateurs de réussite : on reprend, en général, les indicateurs qui, lors du diagnostic, ont amené un constat de besoin et à prioriser cette action.

### c. La validation

C’est l’approbation du contenu de la matrice d’actions en assemblée avec les acteurs concernés. Cela doit se concrétiser par la signature de la matrice d’actions par tous les acteurs.

## 1.2.5. La mise en œuvre du projet d’établissement

Il s’agit de l’exécution des activités et des tâches prévues dans la matrice d’actions.

### a. Le suivi d’un projet d’établissement

Par suivi d’un projet d’établissement on entend la fonction de veille permanente qui accompagne le projet sur l’ensemble de son cycle de vie et qui a vocation à repérer et diagnostiquer les écarts, en plus ou en moins, par rapport aux normes projetées. Il se focalise en général sur les deux grands types de contraintes qui encadrent le cycle de vie du projet :

- la réalisation des objectifs ;
- la consommation des ressources (humaines, matérielles, temporelles, financières...).

Cependant, le suivi d’un projet d’établissement reste globalement un processus à vocation interne.

### b. L’évaluation d’un projet d’établissement

L’évaluation d’un projet d’établissement consiste à apprécier les résultats, les effets et les impacts enregistrés du projet ou du programme à la lumière des objectifs fixés en s’appuyant sur des indicateurs appropriés. Elle doit être crédible, pertinente et utile. Elle permet de procéder le cas échéant à une régulation. On distingue quatre types d’évaluations de projet :

- **l’évaluation ex-ante** ou **diagnostique** qui permet d’établir une situation de référence avant de démarrer le projet ;
- **l’évaluation continue et régulière** qui permet de suivre et éventuellement de réorienter l’action ;
- **l’évaluation finale** qui prend place à la fin de l’action. Elle examine les résultats et permet d’en observer les conséquences à court terme (les effets) ;
- **l’évaluation ex-post** ou **d’impact** qui se situe nettement après la clôture de l’action et s’intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).



## 1.2.6. La reddition des comptes

### a. Qu'est-ce que la reddition des comptes

La reddition de comptes désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. Elle présuppose l'existence d'au moins deux parties : une partie qui attribue des responsabilités et une autre qui s'engage, en l'acceptant, à faire un rapport sur la façon dont elle les a assumées.

### b. Les composantes de la reddition des comptes

Toute reddition de comptes comporte l'attribution des responsabilités, le devoir de déclarer le rendement et la surveillance du rendement par un tiers.

### c. Le contrat d'objectifs et de performance

Depuis plusieurs années, l'État ivoirien s'est engagé à offrir l'accès à l'enseignement fondamental à tous les enfants et la poursuite d'une scolarité secondaire au plus grand nombre. Il s'est ainsi donné une obligation de moyens. Aujourd'hui, compte tenu de cet investissement important pour les ressources humaines de notre pays, le MENETFP se donne une obligation de résultats. Dans cette perspective, le contrat d'objectifs et de performance est un instrument qui vise à engager chaque établissement dans l'amélioration de ses performances.

### d. Qu'est-ce qu'un contrat d'objectifs et de performance ?

C'est un contrat signé entre un chef de structure éducative et sa hiérarchie, qui fixe des objectifs d'amélioration des performances sur une période de trois ans, et qui en définit les modalités de mise en œuvre et de suivi-évaluation. C'est un outil de gouvernance scolaire qui découle du projet d'établissement pour contribuer à l'atteinte des objectifs du plan sectoriel d'éducation-formation.

### e. Les objectifs du contrat d'objectifs et de performance

Le contrat d'objectifs et de performance a pour objectifs de/d' :

- renforcer la responsabilité, l'imputabilité et la reddition de comptes ;
- renforcer la culture du résultat, du suivi et de l'évaluation ;
- améliorer l'administration et le pilotage du système.

### f. Qu'est-ce que la contractualisation ?

La contractualisation est un processus d'entente sur un projet donné, entre différents acteurs et basé sur un contrat.



### Exemples

- La contractualisation entre un niveau central (cabinet) et un service déconcentré sous sa tutelle (DREN/DDEN) ;
- La contractualisation entre un service déconcentré (DREN/DDEN) et les structures sous sa tutelle directe (école, collège, lycée...).

#### g. Qu'est-ce qu'un contrat ?

Un contrat est un accord de volonté par lequel une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à exécuter une prestation. Dans le contexte du contrat d'objectifs et de performance, c'est un acte administratif qui engage les différentes parties, à savoir l'instance supérieure et le service sous sa tutelle, à l'atteinte des objectifs et des résultats éducatifs et scolaires dans une perspective de la réussite de tous les élèves. À cet effet, l'instance supérieure peut apporter une aide soit en moyens, soit en accompagnement technique ou en formation.

#### h. Qu'est-ce qu'un dialogue de gestion ?

Un dialogue de gestion est « l'ensemble des processus d'échanges entre deux niveaux hiérarchiques par rapport aux objectifs assignés » ; c'est en somme la « validation des objectifs ».

Concrètement, il conduit notamment à la validation du contrat d'objectifs et de performance et porte sur les différents volets de celui-ci : performance, programmation des activités et moyens.

#### i. Qu'est-ce qu'une lettre de mission ?

Une lettre de mission est un document qui précise les objectifs et les voies d'actions à mettre en œuvre par le chef d'établissement sur une période donnée.

Elle est adressée au chef d'établissement par le directeur régional de l'Éducation nationale et concerne parfois des points spécifiques qui n'ont pas vocation à être rendus publics.

La lettre de mission et le contrat d'objectifs et de performance ne sont pas nécessairement synchrones.

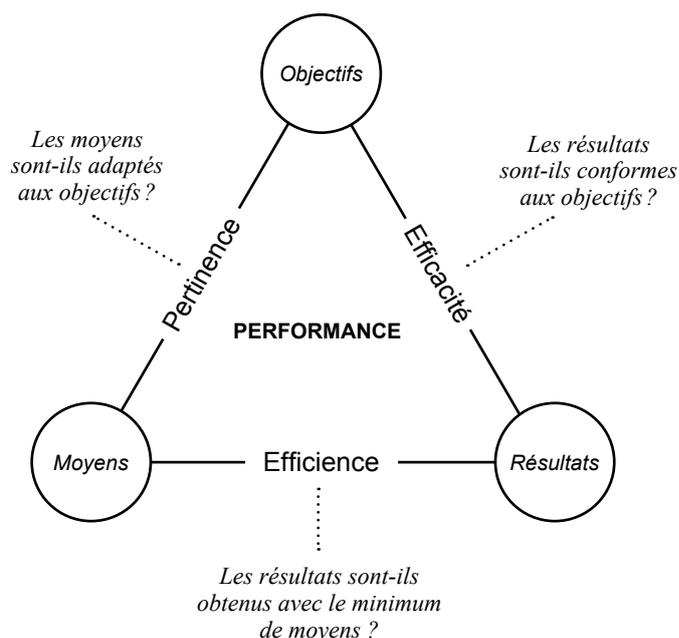
Toutefois, la lettre de mission et le contrat sont rédigés en cohérence et au regard du même type de diagnostic.

#### j. Qu'est-ce qu'une performance ?

Selon le dictionnaire Larousse, une performance est le résultat obtenu par quelqu'un, une machine ou un véhicule dans un domaine précis.

Elle est la capacité à atteindre les objectifs fixés en tenant compte de la qualité et l'adéquation du travail avec des objectifs fixés. Ainsi l'on parle de bonne ou mauvaise performance. Elle est mesurable à travers trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

### LE TRIANGLE DE PERFORMANCE



La performance scolaire d'un établissement peut être évaluée de différentes manières. Des déperditions scolaires exprimées par des taux de redoublements et d'abandons indiquent une mauvaise performance. En revanche, des taux de réussite élevés aux examens de fin de cycle, au baccalauréat par exemple, sont des indicateurs de bonne performance.

Par ailleurs, la détermination de la performance d'un établissement, tant dans le domaine des acquisitions scolaires que des compétences sociales/citoyennes, s'appuie sur un grand nombre de critères et d'indicateurs.

Aussi, pour une analyse pertinente, les résultats (par exemple : taux d'accès en 2<sup>de</sup> pour un collège) doivent être mis en regard des moyens (par exemple : budget annuel disponible par élève) et du contexte (par exemple : catégories socioprofessionnelles des familles). Il n'y a donc pas de comparaison simple des établissements, chacun étant singulier selon son contexte et ses contingences.

L'estimation de la performance scolaire d'un établissement est avant tout utile à la communauté éducative de cet établissement pour déterminer ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces et surtout ses marges de progression.



### 1.3. Communication sur le projet d'établissement

La communication est un outil important dans le pilotage d'un établissement scolaire car elle est transversale tant au niveau du projet d'établissement que de la mobilisation communautaire.

#### 1.3.1. Qu'est-ce qu'une communication ?

La communication, c'est le fait d'établir une relation avec quelqu'un, de transmettre des informations ou des connaissances avec cette personne ou, s'il y a échange, de les mettre en commun.

Il existe deux types de communication dans le cadre du projet d'établissement : la communication interne et la communication externe.

##### a. La communication interne

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses membres. Les canaux de cette communication varient : les affichages, intranet, les réseaux sociaux, les réunions, etc.

##### b. La communication externe

La communication externe regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises à destination des publics externes à l'organisation ou à l'établissement considérés. Les canaux de cette communication externe sont diversifiés : les courriels, les médias, les réseaux sociaux, etc.

#### 1.3.2. Quelles sont les règles ou les modalités de communication ?

Pour établir et maintenir une bonne communication, il faut respecter les règles de la communication qui sont :

- avoir un intérêt pour la communication ;
- instaurer et maintenir un contact visuel ;
- initier une conversation ;
- maintenir une conversation ;
- respecter le tour de parole ;
- réparer les bris de communication ;
- utiliser des formes de politesse et de salutation ;
- s'adapter à son interlocuteur ;
- tenir compte de ce que l'autre dit ;
- tenir compte de la personne à qui on parle.

## 2. LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

---

### 2.1. Qu'est-ce qu'une mobilisation communautaire ?

C'est une approche qui permet à un groupement de personnes de s'organiser en vue d'initier des actions collectives. La **mobilisation communautaire** est donc une démarche multiforme qui vise à encourager les membres de la communauté éducative à s'approprier et à s'impliquer dans les processus de développement et de changement du projet scolaire et éducatif de l'établissement.

Pour un chef d'établissement la mobilisation communautaire consiste donc à rassembler toute la communauté éducative autour des enjeux de l'établissement.

La **communauté éducative**<sup>2</sup> rassemble les élèves et tous les adultes qui, dans l'école ou en relation avec elle, participent régulièrement à l'accomplissement de ses missions. Outre les élèves, elle réunit tous les personnels de l'établissement, les parents d'élèves, les collectivités territoriales compétentes, ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux associés au service public d'éducation.

### 2.2. Quels sont les partenaires du MENETFP ?

#### 2.2.1. Les partenaires institutionnels

##### a. Le COGES

Le COGES est une instance de gestion chargée de veiller à la bonne marche de l'établissement scolaire. Il regroupe l'ensemble de la communauté éducative. Le COGES a été institué par la loi n° 95-696, notamment en son article 8, qui stipule qu'« il est créé, dans chaque établissement d'enseignement, une instance de gestion chargée de veiller à la bonne marche de l'établissement et regroupant l'ensemble de la communauté éducative ainsi que des représentants des intérêts publics, des activités économiques, culturelles et sociales qui constituent l'environnement de l'établissement. Ces instances de gestion sont organisées par des textes réglementaires ». Cette loi a été précisée par le décret n° 95-026 du 20 janvier 1995.

##### b. Les collectivités territoriales

Dans le contexte ivoirien, il s'agit de la mairie, du conseil régional et du district en tant que membres de la communauté éducative selon leur champ de compétence.

---

2 Loi n° 95-696 du 7 septembre 1995 relative à l'enseignement.



Dans le cadre de la délégation de pouvoir, le conseil régional s'investit de plus en plus dans la construction des établissements, des cantines scolaires et des logements des enseignants (cf. la loi n° 2003-208 du 7 juillet 2003 portant transfert et répartition de compétences de l'État aux collectivités territoriales en Côte d'Ivoire).

Ces collectivités président les AG des COGES et soutiennent les établissements par des donations et des parrainages de certaines activités.

### c. Les institutions judiciaires

Ce sont les institutions dont la fonction est de faire appliquer la loi en réglant les litiges : police, gendarmerie, tribunal.

### d. Les autres ministères

Ce sont, entre autres, les ministères chargés de la santé, l'agriculture, la cohésion sociale, la culture, l'emploi, l'enseignement supérieur, le sport... qui apportent leur soutien ponctuel à l'encadrement et à la prise en charge des élèves en vue de garantir leur réussite.

### 2.2.2. Les autres partenaires

Ce sont en général des acteurs économiques et sociaux, les organismes culturels, socioculturels, scientifiques ou techniques locaux et extérieurs, associés au service public d'éducation. Ils interviennent en Côte d'Ivoire dans le cadre des conventions avec l'État. On pourrait citer, par exemple :

- les 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... ;
- les entreprises privées nationales ou internationales, qui effectuent des donations et investissent dans la construction de local 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.

## 2.3. Les leviers de la mobilisation communautaire

Les leviers essentiels de mobilisation communautaire sont : le partage d'informations, l'écoute, l'empathie, le respect et la reconnaissance.



### **2.3.1. Le partage d'informations**

Lorsqu'on veut amener la communauté à prendre davantage de responsabilités dans la gestion de l'établissement, la première des choses à faire est de commencer à partager plus d'informations avec elle. L'état de mobilisation est souhaitable pour tous les membres de la communauté éducative quels que soient leur statut et le genre d'activités qu'ils exercent. Le partage élargi de l'information constitue pour les membres de la communauté éducative une marque de confiance et de respect qui les motivera à s'impliquer dans la gestion de l'établissement avec une considération pour le chef d'établissement. Le partage d'informations établit une relation de confiance entre le chef d'établissement et la communauté éducative.

### **2.3.2. L'écoute**

Le sentiment pour les acteurs de la communauté d'être écoutés et que leurs préoccupations soient entendues contribue à assoir la crédibilité de la démarche du projet d'établissement.

### **2.3.3. L'empathie**

La capacité qu'auront les personnels de l'établissement à se mettre à la place de leurs partenaires, notamment des parents, pour comprendre leurs points de vue (l'empathie) est un facteur important pour instaurer un climat de confiance.

### **2.3.4. Le respect**

Le respect et la reconnaissance des champs de compétences des uns et des autres est primordial pour une saine coopération. Dire et répéter aux parents que la réussite du projet d'avenir d'un enfant s'appuie sur une coéducation étroite entre la famille et l'école.

### **2.3.5. La reconnaissance**

C'est la reconnaissance des efforts fournis par la communauté éducative et la récompense des résultats obtenus par celle-ci dans la quête de la réussite scolaire.

Tous ces leviers ont pour finalités :

- l'adhésion : la participation et l'implication de toutes les personnes vivant au sein de la communauté ;
- la mobilisation des ressources communautaires ;
- l'appropriation du projet par la communauté et la pérennisation du projet ;
- l'autonomisation de la communauté et un esprit d'autogestion.



## 2.4. Notions de leadership et de leader

### 2.4.1. Le leadership

Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc. d'un individu sur un groupe. Il traduit une modalité, un comportement pour mener une équipe, pour exercer son management auprès d'un groupe, la façon de s'y prendre. Ce terme qualifie donc un mode de relation, un mode de direction que l'on développe auprès de ses collaborateurs.

Le leadership désigne un processus par lequel un individu produit un effet tangible, suscite une réaction positive chez les autres, en termes d'entraînement des équipes, de motivations individuelles et collectives, ainsi que d'engagement dans des projets.

Dans le cadre d'un établissement scolaire, le leadership du chef d'établissement désigne le processus par lequel il produit un effet, suscite une réaction chez les personnels de direction, d'encadrement et les enseignants, en termes de motivation individuelle et collective, ainsi que d'engagement dans les différents projets. Ce qui lui permet d'influencer :

- les objectifs de travail ;
- la stratégie de l'établissement scolaire ;
- les acteurs, le fonctionnement et la culture de l'établissement avec l'objectif constant de la réussite de tous les élèves.

En définitive, le leadership est une identité, une posture, un état d'être, une façon de se comporter.

### 2.4.2. Le leader

Le leader est celui qui conduit l'organisation vers l'accomplissement d'objectifs innovants à long terme en alignant les énergies des collaborateurs sur une vision prospective dans un environnement changeant. C'est celui qu'on suit pour ses idées ou actions par une adhésion volontaire. En français, ce terme de leader pourrait être se rapprocher de l'expression « meneur d'hommes ».

#### Exemple

Dans le cadre d'un établissement scolaire, le chef d'établissement leader est celui qui a une vue d'ensemble de l'établissement et son environnement, qui l'analyse en vue d'indiquer sa vision à l'ensemble de la communauté éducative.

# DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique des stratégies et des méthodes te sont proposées en vue de te permettre de diriger efficacement un établissement scolaire et de fédérer l'ensemble de la communauté éducative autour de priorités arrêtées collégalement pour améliorer la réussite des élèves.

## 1. LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

La conduite d'un projet d'établissement exige une démarche structurée et collégiale qui va de son élaboration à la reddition des comptes en passant par sa mise en œuvre, sa régulation ainsi que son évaluation.

### 1.1. Les étapes de l'élaboration du projet d'établissement

L'élaboration du projet d'établissement se déroule avec les étapes suivantes : la mise en place de l'équipe projet, l'état des lieux à partir d'indicateurs et d'enquêtes, l'analyse des données, la définition des objectifs, l'élaboration de la matrice d'actions et la validation du projet d'établissement.

#### 1.1.1. Comment mettre en place l'équipe projet ?

Pour mettre en place l'équipe projet, dès la rentrée scolaire, tu peux :

- communiquer avec l'ensemble de la communauté éducative (les personnels de l'établissement, les parents d'élèves, les partenaires...) en vue de leur expliquer leur rôle et montrer l'importance de leur place dans le bon fonctionnement de l'établissement scolaire ;
- amener chacune de ces entités à désigner un ou des représentants pour faire partie de l'équipe projet ;
- constituer l'équipe projet qui doit être composée de membres représentatifs des parties prenantes : le chef d'établissement, le personnel d'encadrement, le corps enseignant, l'économiste des membres de la communauté éducative.
- communiquer la liste des membres de l'équipe projet à la hiérarchie.

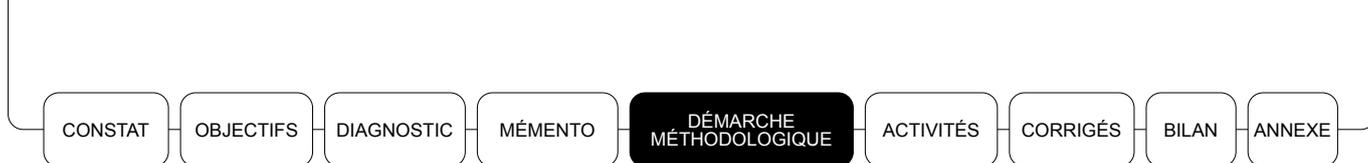
#### 1.1.2. Comment faire l'état des lieux ?

L'état des lieux, qui a pour but de dégager le profil singulier de ton établissement, doit s'élaborer à partir de données aussi objectives que possible. Pour cela, tu vas avoir recours dans **un premier temps** à des indicateurs. La démarche à suivre est la suivante :

- Tu constitues tout d'abord, avec l'équipe projet, des sous-groupes pour la collecte d'informations.
- Tu réunis des indicateurs.
  - Les premiers indicateurs à réunir sont les **indicateurs de résultats**. Ce sont les indicateurs de performance qui pointeront les réussites et les faiblesses de ton établissement vis-à-vis des objectifs nationaux de formation. Ce sont les indicateurs sur lesquels tu veux agir. En voici quelques exemples : taux de réussite au BEPC et au bac ; pourcentage d'élèves reçus au BEPC et au bac avec une mention ; pourcentage de réussite au BEPC des élèves entrant en 6<sup>e</sup> ou au bac des élèves entrant en 2<sup>de</sup> ; taux de redoublement par niveau, par cycle, par sexe, etc. ; taux de passage en 2<sup>de</sup> scientifique, globalement et par sexe ; moyenne des élèves en contrôle continu ; pourcentage des élèves ayant une moyenne au-dessus de 15/20 en contrôle continu ; résultats aux devoirs de niveaux par trimestre, par niveau ; taux de décrochage des élèves (ceux qui abandonnent l'école en cours de scolarité), globalement et par sexe ; taux de poursuite des études (au lycée pour les collégiens, dans l'enseignement supérieur pour les lycéens), globalement et par sexe ; taux d'absentéisme mensuel par niveau et par sexe ; nombre mensuel d'accidents dans l'établissement ; nombre d'incidents entre élèves dans les parties communes de l'établissement ; etc.

**N.B. :** *Les variations de certains de ces indicateurs seront utilisées pour évaluer l'efficacité du projet d'établissement.*

- Une autre catégorie d'indicateurs que tu peux chercher à réunir porte sur les **moyens**, l'organisation, le fonctionnement, les pratiques éducatives et pédagogiques. Ils quantifient et qualifient ce sur quoi on peut agir. En voici quelques exemples : taux d'achèvement des programmes par matière ; nombre d'exclusions ponctuelles des cours et d'exclusions définitives de l'établissement par niveau et par trimestre ; nombre d'ateliers mis en place et nombre d'élèves inscrits à ces aides pédagogiques ; nombre moyen de personnels surveillant les parties communes ; ratio d'encadrement pédagogique (nombre d'enseignants rapporté au nombre d'élèves) ; ratio d'encadrement éducatif (nombre de personnels éducatifs rapporté au nombre d'élèves) ; état des locaux scolaires ; nombre et état des manuels scolaires ; moyens financiers disponibles par élève (en fonctionnement et en investissement) ; nombre de rencontres parents-professeurs ; nombre de clubs mis en place et nombre d'élèves inscrits à ces activités péri-éducatives ; taux de participation des parents aux réunions ; etc.
- Enfin, une dernière catégorie d'indicateurs à collecter est celle qui permettra de cerner le **contexte** dans lequel est placé ton établissement. Ce sont des éléments sur lesquels la communauté éducative ne peut pas directement agir mais qui sont à prendre en compte dans l'élaboration du projet d'établissement. En voici quelques exemples : ratio nombre de filles scolarisées ; catégories socioprofessionnelles des familles ; taux d'enfants orphelins ; nombre moyen d'enfants scolarisés par famille ;



distance moyenne domicile-établissement des élèves ; temps moyen de déplacement domicile-établissement pour les élèves ; taux d'élèves ne rentrant pas au domicile pour déjeuner le midi ; taux d'élèves débutant leur scolarité dans l'établissement avec un an de retard, deux ans de retard... ; taux annuel des élèves déménageant ou emménageant du/ dans le secteur ; niveau de qualification des enseignants (dans la mesure où l'établissement n'a pas la maîtrise du recrutement) ; etc.

**N. B. :** *Si tu peux réunir ces données sur plusieurs années, ces statistiques seront encore plus significatives.*

Dans un **second temps**, tu peux, avec l'équipe projet, mener une consultation auprès de toutes les parties prenantes à la réussite scolaire des élèves pour recueillir leurs avis, besoins et attentes. L'objectif ici est **double** : d'une part, prendre en compte le point de vue de l'ensemble des acteurs impliqués ; d'autre part, les associer et les impliquer dans l'élaboration d'un projet commun.

Cette pratique consiste donc pour l'équipe à décrire des faits ou un fonctionnement dont les données serviront à produire de l'information et de la connaissance.

Tu pourras mener cette consultation en orientant les entretiens sur, d'une part, les perceptions des acteurs et, d'autre part, le fonctionnement de l'établissement scolaire.

### ■ Les perceptions et ressentis des acteurs

Il s'agit pour l'équipe désignée à cet effet de procéder à des interrogations relatives aux problèmes que les différents acteurs rencontrent.

On pourra distinguer :

- le **domaine pédagogique**. EXEMPLES : Quels sont, à votre avis, les domaines d'apprentissage où nos performances sont insuffisantes ? Selon vous, quels sont les trois problèmes les plus importants rencontrés par les élèves ? Les dispositifs d'aide aux élèves qui rencontrent des difficultés vous semblent-ils suffisants ? Quelles sont, à votre avis, les causes du non-démarrage des cours à la date de la rentrée officielle ? Etc. ;
- le **domaine éducatif**. EXEMPLES : La sécurité de tous les élèves est-elle bien assurée dans notre établissement ? Les élèves sont-ils bien accompagnés pour construire/ choisir leur orientation à l'issue de leur scolarité dans notre établissement ? Dans le domaine de la formation d'un individu responsable et éclairé, sur quel point doit-on progresser ? Selon vous, les activités socioculturelles proposées favorisent-elles une égalité de genre ? Etc. ;
- le **domaine de l'administration**. EXEMPLES : Les conseils pédagogiques permettent-ils une réelle harmonisation des pratiques pédagogiques afin d'assurer la cohérence et la continuité des parcours d'apprentissage ? Avez-vous le sentiment

d'être associé à la gouvernance de notre établissement ? Pensez-vous que les conseils de classe permettent un suivi suffisant des élèves qui rencontrent des difficultés ? Etc. ;

- le **domaine de la vie scolaire**. EXEMPLES : La relation établissement-familles est-elle suffisamment étroite ? Avez-vous le sentiment d'être associé à la gouvernance de notre établissement ? Etc.

**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'établissement.*

### ■ Cas pratique :

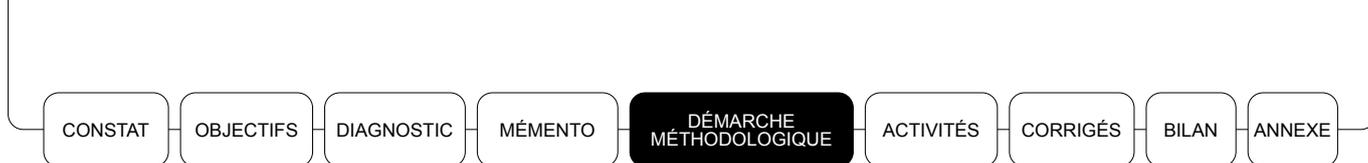
*Tu viens d'être nommé à la tête du collège moderne de Kolokakaha dans la sous-préfecture de Korhogo. Tu remarques dès la rentrée scolaire qu'il n'y a pas d'engouement au niveau des inscriptions des élèves et le taux de réussite de l'année précédente t'interpelle. Tu décides d'agir pour changer cette situation.*

Face à une telle situation tu pourras initier et conduire un projet d'établissement. Pour cela tu pourras consulter les différents acteurs de la communauté éducative tels que : tes collaborateurs (censeurs, personnels d'encadrement), les parents d'élèves, les enseignants, les élèves, la notabilité, l'autorité préfectorale, etc. pour :

- expliquer ce qu'est le projet d'établissement et leur montrer en quoi il pourrait contribuer à améliorer la situation ;
- montrer l'importance de leur statut et rôle, de leur adhésion et de leur implication dans ce projet ;
- demander la désignation d'un représentant en vue de constituer l'équipe projet.

Après la constitution de l'équipe projet, tu pourras :

- réunir l'ensemble des indicateurs concernant les résultats, les moyens et le contexte dont tu disposes. Cela constituera votre **tableau de bord** ;
- élaborer des questionnaires avec ton équipe projet pour collecter les avis, les perceptions, les ressentis des différents partenaires et acteurs sur l'établissement relativement à l'enseignement (par exemple, l'aide aux élèves en difficultés, la charge de travail à la maison...), l'éducation (par exemple, sur le climat scolaire, la sécurité aux abords de l'établissement...), l'administration (par exemple, sur la transmission des résultats des élèves à leur famille, les contacts parents-enseignants...), les conditions sanitaires et matérielles (par exemple, sur l'état des toilettes, la propreté des locaux scolaires...), etc. ;
- réunir et classer les données recueillies dans un tableau de bord, comme dans le l'exemple suivant :



Domaine des infrastructures	Domaine pédagogique	Domaine administratif	Domaine vie scolaire	Autres

### 1.1.3. Comment faire l'analyse des données ?

Après la classification par domaine des données recueillies lors de la consultation des différents acteurs, l'équipe projet entière doit se réunir pour procéder à l'analyse croisée du tableau de bord et des enquêtes. Cette analyse peut être effectuée selon deux perspectives : l'environnement externe et interne dans lequel l'établissement évolue.

#### ■ L'environnement externe

Pour effectuer l'analyse des données recueillies dans la perspective de l'environnement externe, tu dois tenir compte de tous les facteurs externes susceptibles de dégager les causes liées à la situation mise en question, à savoir : l'encadrement des élèves dans les familles ; la distance entre l'établissement et la ville ; les moyens de déplacement des élèves ; l'implication de la communauté éducative dans la gestion de l'établissement ; etc.

#### ■ L'environnement interne

Pour effectuer l'analyse des données recueillies selon la perspective de l'environnement interne de l'établissement, tu pourras prendre en compte des facteurs tels que l'encadrement pédagogique ; la qualité des enseignements ; l'encadrement des élèves ; le suivi individualisé des élèves en difficulté ; les activités de la vie scolaire ; les supports pédagogiques (absence/présence/qualité des manuels scolaires, supports de travail des enseignants et des élèves) ; l'état de l'immobilier et du mobilier ; l'environnement scolaire (la qualité des sanitaires, eau potable, santé, salubrité, protection de l'élève) ; la situation de l'unité pédagogique elle-même : organisation, fonctionnement, pratiques pédagogiques ; etc.

**N.B. :** Ces différents facteurs constituent des indicateurs (de base) qui te permettront, au moment de l'évaluation, de vérifier s'il y a eu une amélioration ou pas de la situation constatée dans l'état des lieux.

### a. La matrice FFOM ou SWOT

Tu pourras enfin effectuer ton analyse dans un tableau FFOM qui te permettra de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la situation relevée dans l'état des lieux.

**Exemple (cf. cas pratique) :**

L'analyse des données recueillies pourraient aboutir au tableau SWOT suivant qui permet de décrire le profil de l'établissement :

**FORCES**

- Bonne assiduité des élèves, y compris pour les filles
- Bonne maîtrise de la langue française des élèves entrant au collège
- Bons comportements sociaux et relationnels des élèves : climat scolaire relativement serein
- Une équipe enseignante peu absente, stable et impliquée
- Cérémonie de remise des diplômes aux meilleurs élèves et les chefs de classe
- Des enseignants avec des pratiques numériques innovantes

**FAIBLESSES**

- Baisse du rendement scolaire : 30% de taux de réussite au BEPC
- Résultats dans les matières scientifiques très bas
- Manque de temps de concertation entre le personnel d'encadrement
- Une association de parents peu investie dans la vie de l'établissement
- Cahiers de textes pas toujours mis à jour
- Peu de « publicité » sur les actions et réussites de l'établissement
- Pas de site Internet de l'établissement
- Insuffisance du suivi pédagogique : pas de visite pédagogique des enseignants depuis cinq ans

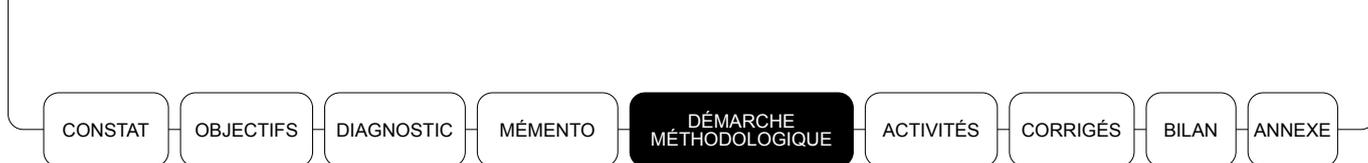
**OPPORTUNITÉS**

- Environnement scolaire stable
- Réseau d'anciens élèves de l'établissement
- Collectivités territoriales impliquées dans les activités de l'établissement scolaire
- Coopératives impliquées dans le secteur de l'éducation

**MENACES**

- Taux de grossesse en cours de scolarité en nette croissance
- Généralisation de la violence dans l'environnement externe de l'établissement
- Situation géographique de l'établissement scolaire (accès difficile de l'établissement)
- Circulation et consommation de la drogue par les élèves

**N. B. :** *Il est important de savoir que, dans la matrice SWOT, les **forces** et les **faiblesses** sont **internes** à l'établissement scolaire, tandis que les **opportunités** et les **menaces** sont **externes** à l'établissement scolaire.*



## b. Le constat

Cette analyse des résultats ou données recueillies doit aboutir à un constat qui est le profil réel de l'établissement.

Par exemple : Sur un taux de réussite de 78 % au bac, la proportion d'élèves issus de la classe de seconde est de 32.

Le constat est le suivant : le lycée n'amène à la réussite que 1 élève sur 3 parmi ceux qui lui sont confiés depuis la seconde.

C'est sur la base de ce constat que vous pourrez définir les objectifs.

### 1.1.4. Comment définir les objectifs ?

Pour définir les objectifs que ton équipe projet et toi voulez atteindre, il faut :

❶ Te référer d'abord au constat, à partir duquel tu détermineras les priorités d'action (ou axes prioritaires) qui seront les objectifs à atteindre pour améliorer la situation mise en question. EXEMPLE : sur la base du constat de l'exemple précédent, un axe prioritaire peut être prévenir le décrochage ou limiter les exclusions, ou encore mieux soutenir les élèves qui rencontrent des difficultés pour amener le taux de réussite au bac des élèves entrant en 2<sup>de</sup> dans l'établissement à 50 %.

❷ Formuler ensuite les objectifs.

a. Tu pourras tenir compte du critère **SMART** qui permet d'avoir de la clarté et un délai pour atteindre les objectifs.

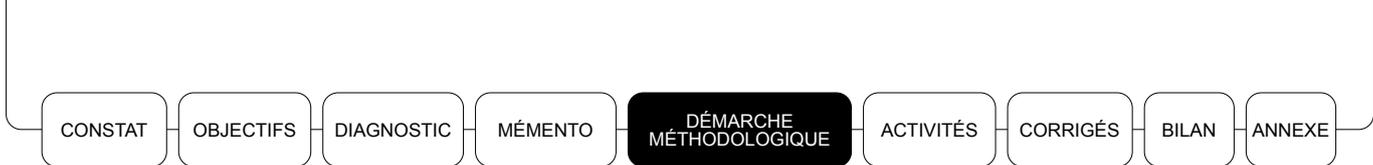
→ Tu utiliseras des **verbes d'actions spécifiques** qui présupposent des actions observables et mesurables comme par exemple *diminuer, réduire, augmenter, accroître, changer, mesurer, déterminer, classer...* Tu éviteras les verbes tels que *comprendre, démontrer* et *analyser* qui sont difficilement mesurables.

→ Tu définiras **le contenu, c'est-à-dire la nécessité de l'objectif en termes d'éléments observables**. Comme par exemple le taux de réussite au BEPC, le nombre d'élèves qui décrochent, le nombre d'accidents dans l'enceinte scolaire ou le taux de rationnaires de la cantine scolaire.

#### Exemples d'objectifs SMART

→ **Augmenter** (verbe d'action) **le nombre d'admis au BEPC** (simple), **d'ici 2022** (temporellement défini) **de 20 %** (mesurable et acceptable) **par rapport à l'année 2019** (réaliste).

→ **Diminuer** (verbe d'action) **le taux d'absentéisme du niveau 4<sup>e</sup>** (simple), **d'ici le mois de mars 2020** (temporellement défini) **de 30 %** (mesurable et acceptable) **par rapport au mois de novembre 2019** (réaliste).



b. Tu as aussi la possibilité de formuler tes objectifs en précisant les éléments suivants :

- le **critère de réalisation**, c'est-à-dire l'élément ou les éléments qui vérifient si les actions prévues sont réalisées et dans quelles mesures. Pour cela tu dois répondre aux questions suivantes : *Sur quoi va porter l'évaluation ? ou Quel est l'élément (connaissance, aptitude, comportement...) que je vais évaluer pour m'assurer que l'objectif est atteint ?* ;
- l'**indicateur**, l'élément concret ou les indices sur lesquels tu te baseras pour mesurer l'atteinte ou non de l'objectif visé, en répondant à la question : *Comment puis-je évaluer objectivement et concrètement le critère en termes de ratio, de pourcentage, de nombre, de bien livrable... ?* ;
- la **valeur cible** ou le **résultat** que tu cherches à atteindre au terme de la période indiquée par rapport à la valeur de référence, c'est-à-dire celle qui est issue de l'analyse des données. EXEMPLE : *passer de 50 % (valeur de référence) à 70 % (valeur cible) au résultat du BEPC* ;
- le **délai d'exécution**, à savoir la période que tu te fixes pour atteindre l'objectif que tu t'es fixé avec la valeur cible.

**Exemple d'objectif**

*Améliorer la qualité de l'enseignement pour faire évoluer le taux de réussite des élèves de 22 % à 40 % du 1<sup>er</sup> octobre 2019 au 31 juillet 2020.*

*Dans cet exemple :*

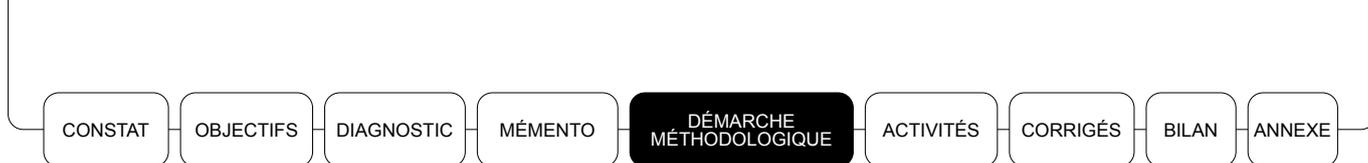
- *le critère de réalisation est la réussite des élèves ;*
- *l'indicateur est le taux de réussite des élèves ;*
- *la valeur cible est 40 % ;*
- *le délai d'exécution part du 1<sup>er</sup> octobre 2019 au 31 juillet 2020.*

**1.1.5. Comment construire la matrice d'actions ?**

Après avoir formulé les objectifs, tu dois construire ta matrice d'actions. Pour ce faire, tu peux élaborer un tableau à six colonnes et autant de lignes que d'objectifs visés. Ce tableau peut se présenter sous la forme suivante :

Objectifs	Activités à déployer		Indicateurs vérifiables	Budget	Périodicité de régulation	Personne impliquée	Chronogramme					
	Activités principales	Activités secondaires					S	O	N	D	J	...

- La 1<sup>re</sup> colonne contient les objectifs que veut atteindre l'établissement scolaire. Ces objectifs ne doivent pas être pléthoriques (trois ou quatre). Ils peuvent être classés par priorité en mettant en avant les objectifs les plus urgents à atteindre.



- La 2<sup>e</sup> colonne liste les activités à réaliser pour atteindre les différents objectifs définis dans la 1<sup>re</sup> colonne.
- Dans la 3<sup>e</sup> colonne, tu inscries les indicateurs qui te permettront de voir que tu as effectivement atteint l'objectif concerné.
- Dans la 4<sup>e</sup> colonne, tu définis le budget nécessaire à la réalisation des différents objectifs.
- Dans la 5<sup>e</sup> colonne, tu inscries les moments ou la périodicité de la régulation.
- Dans la 6<sup>e</sup> colonne, tu nommes les collaborateurs qui auront en charge la supervision de chaque activité. Il convient de privilégier un collaborateur qui possède les compétences nécessaires pour l'activité en question. C'est lui qui va s'assurer de sa bonne mise en œuvre, dans le respect des conditions préalablement définies.
- Dans la 7<sup>e</sup> colonne, tu définis la période de réalisation, c'est-à-dire le chronogramme de réalisation de chaque activité.

**N.B. :** *Ce modèle de tableau n'est pas figé.*

### 1.1.6. Comment valider le projet d'établissement ?

Pour valider le projet d'établissement, tu dois :

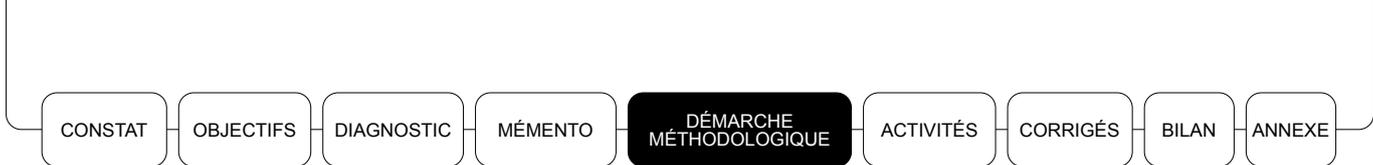
- ❶ réunir toute l'équipe projet ;
- ❷ communiquer ou présenter le projet à toute l'équipe ;
- ❸ expliquer la matrice d'actions ;
- ❹ soumettre le projet d'établissement à l'approbation des membres de l'équipe projet ;
- ❺ faire signer le projet d'établissement et la matrice d'actions pour validation par les parties prenantes.

## 1.2. Mettre en œuvre le projet d'établissement

La mise en œuvre du projet d'établissement consistera à l'exécution des activités prévues dans le projet.

Pour engager la mise en œuvre du projet d'établissement, tu pourras recevoir, une à une, chacune des personnes à qui tu as confié la responsabilité d'une action afin de t'assurer de sa compréhension :

- de l'objectif ;
- de la nature de l'action ;
- du calendrier qui va lui permettre de planifier l'exécution des activités : le moment, la durée de chaque action et l'ordre dans lequel les activités seront conduites ;



- des critères d'évaluation pour suivre l'exécution de chaque activité ;
- des modalités de régulation ;
- de la périodicité des comptes rendus.

### 1.3. Définir les modalités de suivi et d'évaluation

Pour définir les modalités de suivi et d'évaluation, tu dois :

- 1 faire le point de l'exécution du projet à la fois de façon périodique et au terme du projet ;
- 2 t'assurer que les actions ont bien eu lieu et aussi qu'elles s'inscrivent dans les progrès vers l'atteinte des objectifs ;
- 3 te munir du tableau des indicateurs du projet d'établissement.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

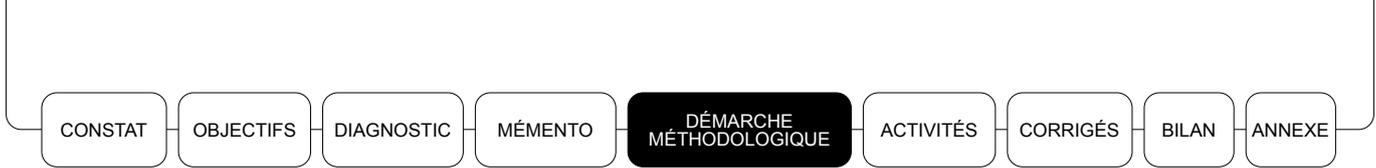
**Exemple**

Indicateurs		2019 Valeur de référence	2020	2021	2022
OBJECTIF 1					
Taux de réussite au bac	Valeurs cibles	30,3 %	35 %	40 %	45 %
	Valeurs constatées	30,3 %	35,2 %	39,4 %	43,9 %

#### 1.3.1. Comment définir le suivi du projet d'établissement ?

a. Avant de faire le suivi du projet d'établissement, tu peux utiliser le questionnaire ci-dessous qui constituera pour toi un guide.

Questionnaires	Réponse	Justification
Des fonds, du personnel et du matériel sont-ils disponibles en temps voulu ?		
Leur quantité et leur qualité sont-elles suffisantes ?		
Les activités sont-elles mises en œuvre conformément au calendrier et au budget ?		
Les activités mènent-elles aux produits attendus ?		
Quelles sont les impressions des bénéficiaires en ce qui concerne les activités ?		
Les produits mènent-ils aux réalisations correspondantes ?		
Quelle est la cause des retards ou des résultats non attendus ?		
.....		



b. Pour réaliser le suivi du projet d'établissement, tu utiliseras les deux fiches ci-dessous.

- FICHE DE SUIVI DES ACTIVITÉS (mensuel, trimestriel ou semestriel)

Actions / Activités / Tâches	Résultats	Indicateurs de réalisation	Activités réalisées	Cout des actions	Montant décaissé	Période d'exécution		Responsable	Observations
						DÉBUT	FIN		

- FICHE DE BILAN (mensuel, trimestriel ou semestriel)

Actions / Activités / Tâches	Résultats atteints	Taux d'exécution		Tâches non réalisées	Justification des écarts	Mesure à prendre	Observations
		PHYSIQUE	FIN				

### 1.3.2. Comment définir l'évaluation du projet d'établissement ?

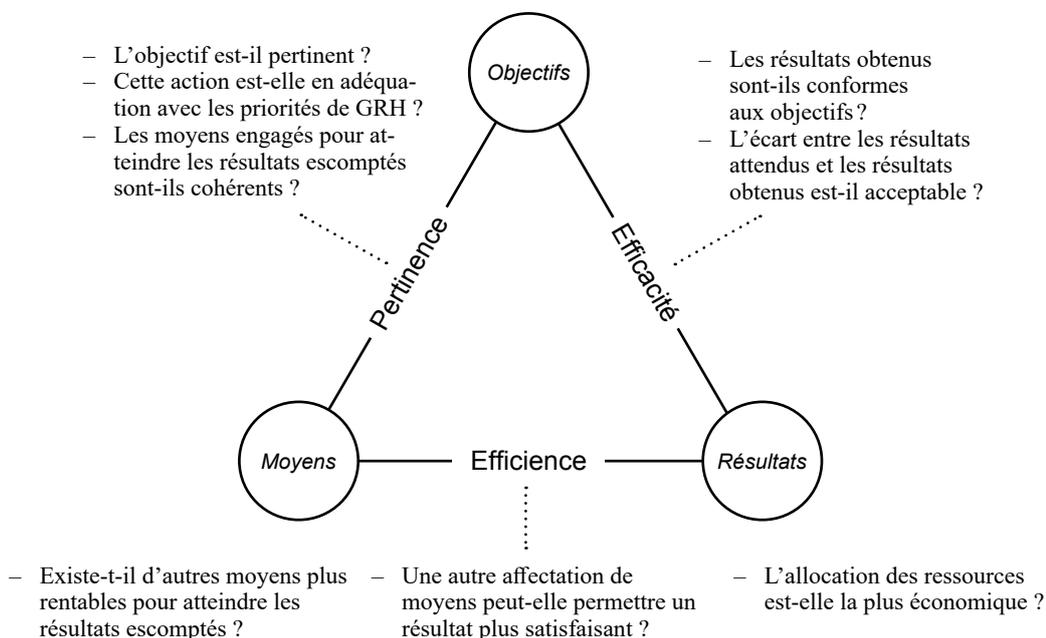
Pour faire l'évaluation des différentes activités de ta matrice d'actions, tu pourras utiliser les tableaux ci-dessous :

Résultats attendus	Indicateurs	Valeurs initiales	Valeurs cibles	Sources de vérification	Risques ou hypothèses	Résultats obtenus	Mesures correctives

Activités	Échéances												Exécuté	Partiellement exécuté	Pas exécuté	Responsable
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Activité 1																
Activité 2																

Dates	Activités prévues	Tâches prévues	Activités réalisées	Tâches réalisées	Observation

Tu peux aussi te servir du schéma suivant pour mesurer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du projet d'établissement.



L'évaluation du projet d'établissement doit être annuelle et présentée à la tutelle administrative. Elle sera supervisée par le comité de gestion de l'établissement, qui a été associée dès le début à l'élaboration du projet d'établissement. Cette évaluation, prélude à des ajustements, s'appuiera sur le **tableau de bord**, constitué d'indicateurs. Ce document synthétique sera complété par un tableau plus complet, qui mentionnera les actions prévues. Toutes ces actions devront aboutir à la reddition des comptes.

#### 1.4. Définir la reddition de comptes

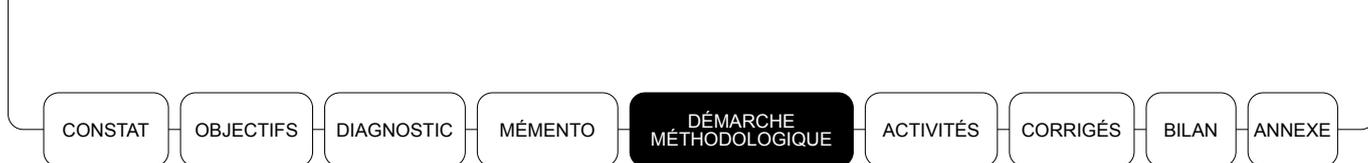
À la fin de chaque année tu dois évaluer les réalisations du projet d'établissement.

Pour cela tu produiras un rapport de reddition de comptes qui va te permettre de :

- comparer les objectifs retenus dans le projet d'établissement aux résultats obtenus ;
- comparer les ressources consommées aux budgets alloués pour la période donnée ;
- donner une image fidèle de la réalité et présenter l'information qui est importante pour juger du bien-fondé du projet d'établissement et de sa mise en œuvre.

Pour que ton rapport de reddition de comptes soit bref et clair, tu appliqueras les principes suivants :

- faire un résumé des principales constatations et recommandations en début de rapport ;
- grouper les faits ;
- fournir des interprétations ;
- compresser la masse de détails dans des tableaux de synthèse ;
- assembler les résultats par série chronologique ou par secteur.



## 1.5. Le contrat d'objectifs et de performance

### 1.5.1. Comment contractualiser ?

Pour contractualiser, tu dois :

- te référer au projet d'établissement déjà élaboré et validé ensemble avec la communauté éducative ;
- opérer un choix parmi les objectifs définis dans ledit projet d'établissement, de préférence ceux qui vous semblent prioritaires ;
- élaborer un document qui va regrouper ces objectifs et les stratégies de mise en œuvre par année du projet d'établissement, dans une démarche participative avec toute la communauté éducative. Ce document est appelé contrat d'objectifs et de performance ;
- élaborer un argumentaire basé sur la congruence de tes objectifs avec les objectifs nationaux et régionaux ainsi que les ressources à disposition, pour justifier ton choix lors du dialogue de gestion avec l'équipe technique du directeur régional de l'Éducation nationale ;
- soumettre au cours d'une présentation ce document (contrat d'objectifs et de performance) validé par la communauté éducative à l'appréciation du directeur régional.

Après les échanges avec le comité technique auprès du directeur régional de l'Éducation nationale qui sans doute a fait des remarques et des propositions d'amendements validés par les deux parties, le document (contrat d'objectifs et de performance) finalisé est soumis à la signature du directeur régional de l'Éducation nationale.

### 1.5.2. Comment rédiger le contrat d'objectifs et de performance ?

Pour élaborer le contrat d'objectifs et de performance, tu peux :

- te référer d'abord au projet d'établissement dont tu tires les éléments sur lesquels tu veux contractualiser, car le contenu du contrat doit être en cohérence avec le projet d'établissement ;
- faire la synthèse du diagnostic et présenter les indicateurs et l'analyse faite durant l'élaboration du projet d'établissement ;
- choisir quelques objectifs prioritaires du projet d'établissement (au moins trois) ;
- expliciter les stratégies choisies pour atteindre ces objectifs prioritaires ;
- déterminer les indicateurs retenus découlant du projet d'établissement ;
- expliquer les actions conçues pour atteindre les objectifs retenus.

Tu pourras t'inspirer du modèle suivant :

MODÈLE DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

**Contrat d'objectifs et de performance (20... - 20...)  
de l'établissement .....**

entre

**DIRECTION RÉGIONALE .....**

et

**ÉTABLISSEMENT .....**

Ce contrat d'objectifs et de performance s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de l'arrêté n° 0006 du 20 janvier 2020 portant institution du contrat d'objectifs et de performance et modalités de mise en œuvre au sein du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle

**PROJET D'ÉTABLISSEMENT**

Période de validité : 20... - 20...

**PRÉSENTATION EN COMITÉ DE GESTION**

Date de présentation : .....

*[Dans cette partie, on fait la synthèse des résultats (performances) actuelles pour en tirer un constat de priorités (objectifs). En s'appuyant sur une analyse du contexte et des moyens, elle justifie les axes de travail et les actions choisies pour améliorer les résultats médiocres.]*

- Faiblesse de .....
- L'insuffisance de .....
- .....

**OBJECTIF N° 1 : Augmenter les effectifs de filles dans les secondes scientifiques**

PUBLIC CONCERNÉ : toutes les jeunes filles en classe de 3<sup>e</sup>

MOYENS MIS EN ŒUVRE :

- ACTION 1 : Sensibilisation des jeunes filles des classes de 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> ;
- ACTION 2 : Mise en place de critères et conditions d'accès attractifs ;
- ACTION 3 : Mise en place d'un dispositif d'aide aux filles.

DÉROULEMENT DE L'ACTION (période d'exécution et stratégie de mise en œuvre) :

→ Tout au long de l'année, bilan annuel

PERFORMANCE VISÉE : 33% de filles orientées en secondes scientifiques

**OBJECTIF N° 2 : Améliorer le taux de réussite au BEPC**

PUBLIC CONCERNÉ :

MOYENS MIS EN ŒUVRE :

- ACTION 1 :
- ACTION 2 :

DÉROULEMENT DE L'ACTION (période d'exécution) :

PERFORMANCE VISÉE : Améliorer le taux de réussite au BEPC de 30% à 55% en 2022

FICHE ACTION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Objectifs et résultats escomptés	Détail des activités	Indicateurs de performance	Source de vérification	Hypothèses de risques	Budget prévisionnel	Ressources humaines	Ressources matérielles nécessaires	Calendrier
<b>Augmenter les effectifs de filles dans les secondes C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation des jeunes filles</li> <li>▪ Élaborer des supports de communication</li> <li>▪ Projection de films sur les femmes scientifiques</li> <li>▪ Rencontrer les filles (à travers des journées portes ouvertes...)</li> </ul>	Taux de filles inscrites dans les secondes série C	Rapport de fin d'année de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise sanitaire</li> <li>▪ Grèves des enseignants</li> </ul>	x millions de francs	Un ou deux inspecteurs d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Photocopieuses</li> <li>▪ Vidéoprojecteurs</li> </ul>	Avril-mai
<b>Améliorer le taux de réussite au BEPC</b>								

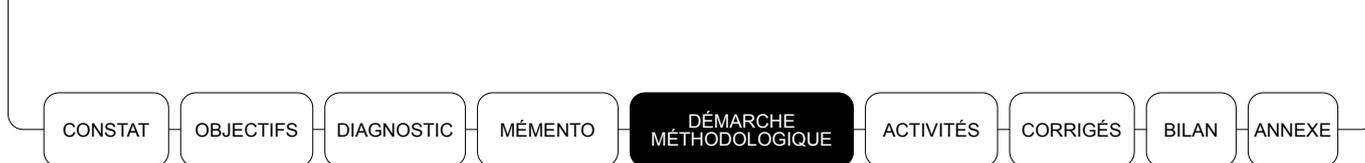
AVIS DU COMITÉ DE GESTION

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

SIGNATURE DU CHEF D'ÉTABLISSEMENT

SIGNATURE DU DIRECTEUR RÉGIONAL

.....  
 .....



### 1.5.3. Comment engager le dialogue de gestion avec la tutelle ?

Une fois la fiche de contrat d'objectifs et la fiche actions validées par l'équipe projet, tu les transmets avec ton argumentaire au directeur régional pour avis, validation et signature.

Une équipe technique du directeur régional de l'Éducation nationale engagera le dialogue avec toi après avoir examiné la démarche de contractualisation sur les aspects suivants :

- la cohérence du contrat d'objectifs avec le projet d'établissement ;
- la présence d'indicateurs et d'analyse au niveau du diagnostic ;
- la pertinence des priorités de l'établissement dans le choix des objectifs ;
- la pertinence des indicateurs d'évaluation et de leur valeur ;
- le réalisme du nombre d'actions présentées et leur cohérence avec les objectifs opérationnels (les actions doivent être en nombres raisonnables, soit trois à cinq par objectifs) ;
- les moyens à mobiliser par l'établissement et à solliciter.

C'est après cette étape que le contrat peut être formalisé.

### 1.5.4. Signer le contrat

La signature du contrat par le directeur régional de l'Éducation nationale est conditionnée par une pré-validation. Dans le cas contraire, l'établissement propose une nouvelle mouture du contrat dans un délai qui sera déterminé par le directeur régional de l'Éducation nationale.

Le directeur régional, après avis d'un comité technique d'analyse du contrat d'objectifs et de performance, t'invitera pour la signature.

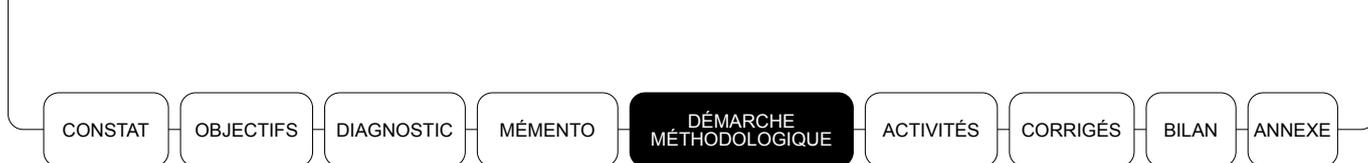
À partir de ce document, le directeur régional t'adressera une lettre de mission qui servira de base à ton évaluation en tant que chef d'établissement.

### 1.5.5. Communiquer avec la communauté éducative

Après la signature du contrat d'objectifs et de performance par le directeur régional, tu organises une réunion d'information et de présentation à toute la communauté éducative avec parmi l'ordre du jour les éléments suivants :

- présentation du projet d'établissement dans sa globalité ;
- présentation du diagnostic du projet d'établissement retenu pour le contrat d'objectifs ;
- présentation des objectifs opérationnels prioritaires choisis et retenus du projet d'établissement pour être contractualisés.

Au cours de cette réunion, un exemplaire sera remis à chacune des parties prenantes.



Pour en faire une large diffusion, tu mettras un exemplaire sur le tableau d’affichage dans chaque bureau ainsi que dans la salle des professeurs.

### 1.5.6. Mettre en œuvre la contractualisation

Pour mettre en œuvre la contractualisation, il te faudra :

- ❶ utiliser les différents outils mis en place pour le projet d’établissement ;
- ❷ responsabiliser certains acteurs qui ont contribué à l’élaboration du projet d’établissement. Il s’agit ici pour toi de désigner, en fonction des tâches à accomplir, un responsable qui veillera à leur exécution. Ce responsable devra te rendre compte à tout moment de l’état d’exécution des travaux. Il doit être un membre de la communauté éducative ;
- ❸ constituer un groupe de pilotage. Ce groupe de pilotage émanant de l’équipe projet et supervisé par le chef d’établissement, doit avoir en charge le suivi et l’évaluation à partir des indicateurs (tableau de bord) et des actions retenues. Il doit être lui aussi constitué de membres issus de la communauté pédagogique.

#### Exemple de tableau de bord

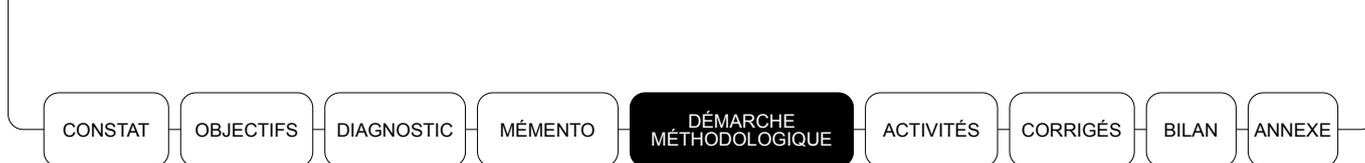
Indicateurs	2019 (état des lieux)	2020	2021	2022
Taux ( <i>exemple : 75 %</i> ) de réussite au BEPC	30 %	40 %	55 %	75 %
Pourcentage de .....	... %	... %		
Taux de .....				
Nombre de .....				
.....				

**N. B. :** *Cette équipe utilisera les outils de suivi et d’évaluation conçus lors de l’élaboration du projet d’établissement.*

### 1.5.7. Réussir la mise en œuvre du contrat d’objectifs et de performance

Pour réussir la mise en œuvre du contrat d’objectifs et de performances, il vous faut ton équipe et toi :

- ❶ Adopter une démarche qui s’appuie sur les principes de la transparence et de l’imputabilité.
  - La transparence repose sur l’importance de la communication, le partage d’informations avec toutes les parties prenantes, de manière fidèle et précise. Il s’agit de toutes les informations relatives au contexte, aux enjeux, aux orientations, aux



objectifs ainsi qu'aux résultats poursuivis en vue, de faciliter la compréhension des choix effectués et des actions prioritaires retenues.

- L'imputabilité fait référence à l'obligation pour vous de rendre compte des choix effectués et des résultats obtenus aux parties prenantes au regard des responsabilités.
- ② Réunir plusieurs conditions gagnantes, dont les suivantes :
- la **gestion collaborative** qui repose sur le travail d'équipe. À cette fin, il importe de respecter certaines conditions : le travail d'équipe ; la concertation ; les consultations et l'établissement d'un échéancier de travail ; désigner la personne responsable du groupe de travail ; partager les rôles ; tenir compte de la disponibilité de tous les membres dans la mesure du possible ; privilégier des rencontres présentes ; rappeler au groupe de travail l'objectif à atteindre ; établir des règles de fonctionnement ; choisir des moyens pour faciliter l'intégration de tous les membres du groupe de travail ; instaurer un climat de confiance et de dialogue ; prendre en compte les risques ; rendre compte de l'état d'avancement des travaux ; mettre en place un processus d'amélioration continue ;
  - la **concertation** qui vise la recherche d'un consensus dans la détermination des orientations, des priorités d'action et des résultats attendus du projet éducatif ;
  - les **consultations** et l'**établissement d'un échéancier de travail**. À toutes les étapes du processus de contractualisation, le responsable de la structure est appelé à mener diverses consultations.

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

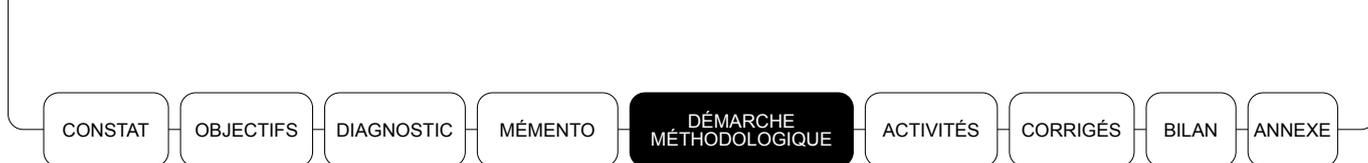
### 1.5.8. Faire le suivi-évaluation de la mise en œuvre

Pour faire le suivi-évaluation de la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance, vous devez, ton équipe et toi, vous référer aux outils de suivi-évaluation définis dans le projet d'établissement et aux indicateurs.

Le projet d'établissement étant élaboré pour trois ans, la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance te permet de produire chaque fin d'année un rapport annuel de performance qui va fournir des informations fiables sur l'atteinte des résultats suite à l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'établissement scolaire pour l'exécution du contrat d'objectifs.

Pour rédiger ce rapport, tu dois :

- te référer au rapport annuel du projet d'établissement qui rend compte à la communauté éducative ;
- extraire de ce rapport tous les points relatifs à ton contrat d'objectifs et de performance (objectifs opérationnels prioritaires, indicateurs, ressources, moyens, etc.) ;
- mettre en regard l'état des lieux et les résultats obtenus sur l'élément contractualisé et les actions déployées à cet effet ;
- rédiger ton rapport selon le canevas proposé par la DREN.



Ton rapport doit obéir aux sept principes suivants :

- Présenter un tableau cohérent et équilibré de la performance de l'établissement scolaire ;
- Mettre de l'accent sur les résultats et non les extraits ;
- Associer la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée ;
- Lier les ressources aux résultats ;
- Expliquer pourquoi les parties prenantes peuvent faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien-fondé de la performance de l'établissement ;
- Être soutenu par des analyses comparées et dynamiques dans le temps ;
- Avoir à cœur :
  - d'être lu ;
  - d'être compris ;
  - d'être convaincant ;
  - d'être suivi.

**N.B. :** *Il te faudra illustrer les statistiques par des graphiques et tenir compte de la notion du genre.*

Le rapport peut être présenté lors d'une réunion ou être adressé sous forme d'écrit à la hiérarchie.

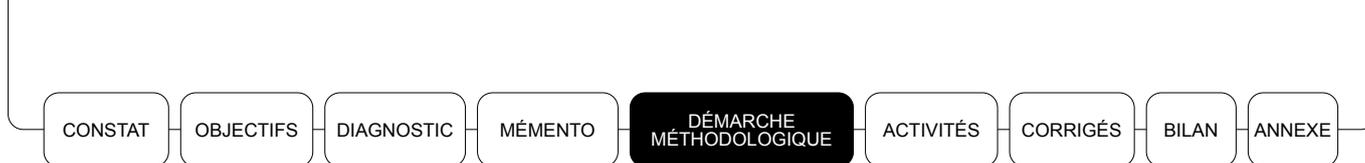
## 2. LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

---

La mobilisation des membres de la communauté éducative du lieu où siège ton établissement scolaire est la condition *sine qua non* de la réussite du projet d'établissement développé par ton équipe. Tu trouveras ci-après des stratégies qui t'aideront à réussir cette mobilisation communautaire.

### 2.1. Comment susciter l'adhésion de la communauté éducative ?

Pour susciter l'adhésion, l'accord, la participation ou le soutien de la communauté éducative pour la réussite du projet d'établissement à travers la contractualisation, tu dois mettre en action les leviers de la mobilisation. Pour cela, il te faut développer dans tes relations interpersonnelles, les valeurs et qualités listées ci-dessous, qui vont faire de toi le bon leader souhaité.



### 2.1.1. Le partage d'informations

En tant que chef d'établissement, c'est-à-dire leader, il est utile de cultiver la transparence. Pour ce faire, tu pourras partager avec tous les membres de la communauté éducative, d'une part, toutes les informations importantes qui sont contenues dans le projet d'établissement validé et le contrat d'objectifs et de performance signé, et, d'autre part, les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats planifiés.

À cet effet, tu peux :

- créer et installer un ou des tableaux d'affichage dans un ou différents points de ton établissement scolaire où toutes les informations utiles vont être accessibles pour le grand public ;
- publier ces informations sur le site Web ou la page Facebook de ton établissement ;
- diffuser tout ou partie de ces informations aux membres du COGES.

### 2.1.2. Adopter de bons langages de reconnaissance

Il s'agit ici des messages qui témoignent de ta satisfaction, ton admiration, ta gratitude et plus généralement de tous les signaux positifs que tu peux adresser pour la qualité du travail accompli par les acteurs de la communauté éducative.

C'est assurément la meilleure façon de leur témoigner toute ta gratitude et celle de ton équipe technique locale pour leur implication dans la réussite de l'œuvre commune. Pour cela, tu peux :

- les féliciter par la remise de diplômes symboliques, à des occasions de rassemblement comme les AG de COGES, les conseils scolaires, les journées portes ouvertes, etc. ;
- les honorer par des décorations lors de manifestations festives organisées exceptionnellement à cet effet.

Cette reconnaissance les persuadera assurément de leur importance et suscitera en eux la volonté de faire plus.

#### Exemple

« Je tiens à vous féliciter pour avoir fini l'élaboration du projet d'établissement dans les délais. Vous êtes une équipe formidable ! Vous avez fait preuve d'une compétence et d'un sens de l'engagement remarquables, et je suis fier de vous. Avec une équipe comme la vôtre, toutes les ambitions nous sont permises dans cet établissement scolaire ! »

### 2.1.3. Faire preuve d'empathie

Il s'agit ici, pour toi, d'être capable de comprendre les émotions éprouvées par les autres tout en t'abstenant de quelque jugement que ce soit. Tes échanges avec les membres de

la communauté éducative ne doivent pas être pollués par ta propre vision des choses. Par conséquent, tu ne dois pas mettre de barrière fondée sur l'origine sociale, une quelconque croyance, une idée reçue, ta position hiérarchique, ou ta culture dans l'approche de gestion des cas qui vont t'être soumis par les membres de la communauté éducative.

### Exemple

Les raisons culturelles mises en avant par un parent d'élève, qui refuse que les cheveux de sa fille soient taillés/coups, doivent être prises en compte dans la gestion de ton établissement scolaire.

**N. B. :** Attention à ne pas confondre *empathie* et *sympathie*.

- **Empathie :** « Tu es triste pour ton affectation dans un autre collège. Je le comprends, mais je ne suis pas triste. À la limite, je suis triste pour toi et je te demande si je peux faire quelque chose pour t'aider. »
- **Sympathie :** « Je comprends ta tristesse et je vis la même, car nous vivons la même situation dans cet établissement scolaire : surcharge de travail, incertitude quant à notre avenir, et chef d'établissement sans aucun leadership. »

#### 2.1.4. Faire preuve d'exemplarité

Tu dois être honnête et cohérent entre ce que tu dis et ce que tu fais, entre tes intentions affichées et tes intentions réelles pour les membres de la communauté éducative. En clair, tu dois être capable d'appliquer à toi-même ce que tu vas demander aux autres.

Dans ta relation professionnelle, tu dois donc respecter les autres membres de la communauté pour avoir de bonnes relations de travail avec eux, mais aussi te respecter toi-même, car il est important de se respecter soi-même pour mériter le respect de l'autre.

### Exemple

Tes collaborateurs n'écouteront pas tellement ce que tu diras souvent, ils regarderont dans tes yeux ; et s'ils comprennent que tu sais ce que tu dis, que tu es sûr de ce que tu fais, alors ils te suivront, où que tu ailles et quoi que tu demandes.

#### 2.1.5. Pratiquer une écoute motivante

En ta qualité de premier responsable de l'établissement scolaire, tu dois être disponible et à l'écoute de tous tes collaborateurs, tes élèves et les différents acteurs qui sont en relation avec l'établissement. Tu dois donner une suite qu'elle soit favorable ou défavorable, positive ou négative à toutes les préoccupations qui vont être portées à ta connaissance. Car être à l'écoute de l'autre, c'est lui témoigner du respect.

Ainsi, dans tes échanges avec tous ces membres de la communauté éducative, il te faut privilégier les deux niveaux d'écoute suivants : l'écoute de compréhension et l'écoute d'enquête.

### ■ L'écoute de compréhension

Il s'agit pour toi, d'abord, d'écouter attentivement ton interlocuteur et, ensuite, de reformuler ou reprendre ce que ce dernier t'a relaté en vue de lui montrer que tu as appréhendé son message.

#### Exemple

Face à ton meilleur adjoint qui vient te voir et te dit : « Je ne sais pas ce qui se passe, mais j'ai l'impression de ne plus y arriver. La pression est devenue trop forte. Les enseignants comme les élèves sont toujours plus exigeants ; de plus, l'ambiance de travail se dégrade. Il n'y a plus d'humanité. Je me demande sérieusement si je ne vais pas tout laisser tomber. » Tu pourras faire preuve d'écoute de compréhension comme suit : « Tu trouves qu'il y a de plus en plus de stress dans les relations professionnelles et que les relations de travail se dégradent, et donc tu affiches l'intention de quitter l'établissement. »

### ■ L'écoute d'enquête

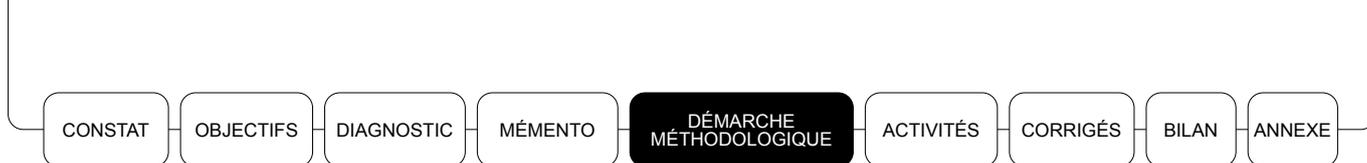
Il s'agit pour toi de poser des questions à ton interlocuteur en vue de cerner tous les contours, aspects et raisons de son message.

#### Exemple

Face toujours à ce même adjoint, tu pourras par exemple faire preuve d'écoute d'enquête comme suit : « Que s'est-il passé concrètement ? Es-tu en conflit avec quelqu'un ? »

Tu devras éviter les registres d'écoute interprétative, d'écoute de soutien et d'écoute évaluative.

- **Écoute interprétative** : « Tu es surmené en ce moment et quand on est surmené, on a envie de tout laisser tomber. »
- **Écoute de soutien** : « Ne t'inquiète pas, on a tous eu ce sentiment à un moment ou à un autre. Mais on forme une équipe et tout le monde t'apprécie. Tu sais, tu peux compter sur moi. »
- **Écoute évaluative** : « Tu sais, où que tu ailles, tu retrouveras les mêmes difficultés : des personnels exigeants et des collègues caractériels. Quand on n'est pas heureux dans un établissement, il vaut mieux en changer, tu as raison. »



En plus de ces cinq stratégies pour susciter l'adhésion de la communauté éducative, efforce-toi de/d' :

- dépasser les rivalités internes pour unir toute la communauté éducative, tout l'établissement vers un but commun et glorieux : la réussite scolaire des élèves ;
- organiser (ou exploiter) des événements à forte portée symbolique pour unir les hommes et les femmes de la communauté dans un élan qui les dépasse ;
- maintenir une ambiance positive dans l'établissement scolaire et développer des compétences pour concilier les intérêts divergents et les différentes personnalités ;
- résoudre rapidement et efficacement les conflits et les tensions au sein de la communauté éducative tout en conservant des facultés d'adaptation et rester ouvert à tout changement positif.

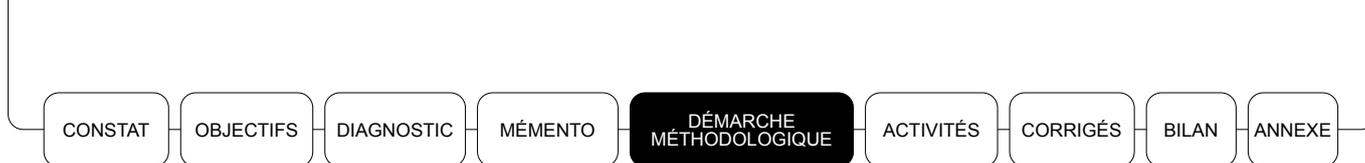
## 2.2. Comment conduire la communauté éducative (le leadership) ?

Pour conduire la communauté éducative, en tant que chef d'établissement, tu dois faire preuve d'un leadership. Pour cela, tu pourras développer les compétences présentées ci-dessous relatives au leadership.

### 2.2.1. Les compétences de leadership de « dirigeance »

Pour avoir de la légitimité auprès de la communauté éducative, tu dois prendre des décisions pertinentes et cohérentes. Pour cela, tu pourras :

- élaborer une vision claire et attractive des besoins et priorités d'action pour servir l'intérêt des élèves à long terme. Par exemple : tu as un tableau de bord complet des performances de ton établissement sur plusieurs années qui te permet de bien connaître les points forts et les points faibles de ton collège/lycée ;
- traduire cette vision en stratégies pertinentes ;
- partager ta vision avec la communauté éducative et la convaincre du bien-fondé de cette stratégie par d'excellentes aptitudes en communication ;
- prendre les décisions dont tu peux expliciter les fondements à partir de l'intérêt des élèves, du travail de concertation, des obligations réglementaires et des contraintes locales ;
- anticiper les difficultés et les opportunités. Par exemple : proviseur de lycée, tu te tiens au courant des effectifs et des résultats des collèges de ton secteur. Ainsi, tu as une idée de l'évolution des effectifs et des compétences des élèves qui vont vous arriver dans les années à venir. De même, tu te tiens au courant de l'évolution des dispositifs de formation après le bac dans ton secteur ;
- anticiper les évolutions pour ajuster les décisions d'aujourd'hui. Par exemple : tu te tiens informé des nouvelles orientations ministérielles et tu en étudies rapidement les retombées sur ton établissement. À cet effet, tu anticipes, dès la sortie du décret, ce qu'il faut faire pour mettre en place le contrat d'objectifs et de performance, préparer le dialogue de gestion et appliquer la lettre de mission.



### 2.2.2. Les compétences de leadership « managérial »

Une telle compétence s'appuie, entre autres, sur les capacités suivantes :

- Savoir organiser le travail en équipe. Par exemple, conduire une réunion afin que :
  - les échanges soient fructueux ;
  - la parole de chacun soit respectée ;
  - l'intérêt des élèves soient au centre des débats ;
  - les décisions soient le plus souvent consensuelles ;
  - le temps soit bien géré ;
  - le PV soit fidèle et concis.
- Savoir répartir et définir clairement les missions de ses collaborateurs en prenant en compte les compétences de chacun.
- Savoir organiser efficacement les services.
- Assurer rapidement la logistique des projets.
- Être vigilant aux difficultés que peut rencontrer un membre de l'équipe et lui apporter une aide pour éviter toute marginalisation.

Il s'agit d'acquérir la confiance de ses collaborateurs et partenaires dans l'organisation et la conduite du **travail collectif**.

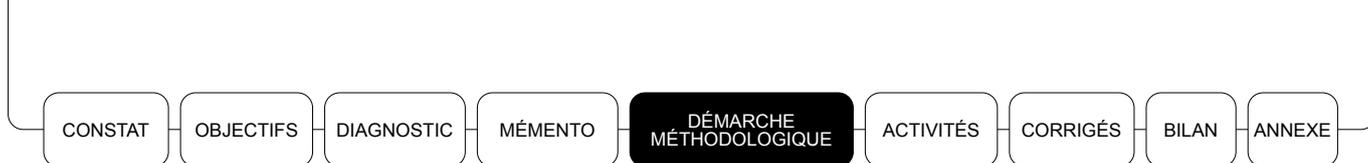
### 2.2.3. Les qualités de leader

Pour réussir la conduite de la communauté éducative, tu as aussi besoin de développer les qualités suivantes :

- **L'humilité** : tu dois traiter les membres de la communauté avec respect, être accessible, empathique, à l'écoute des autres afin de savoir comment les aider, ouvert et accepter que tu ne puisses pas réussir seul.

#### Exemple

- Tu dois toujours avoir un mot aimable et des signes de considération pour les personnes avec qui tu es en relation, qu'ils soient tes adjoints ou le gardien de l'établissement. Chacun de tes collaborateurs doit avoir de l'importance, de la valeur à tes yeux.
  - Tu dois éviter surtout de parler souvent de toi-même et de te donner pour exemple. Rien n'est plus désagréable qu'un chef d'établissement qui se cite lui-même à tout propos.
- **L'exemplarité** : tu dois être une source d'inspiration et de valeur d'exemple pour toute la communauté éducative. Pour cela, tu dois être responsable de tes actions et de celles entreprises par le groupe.



### Exemple

- Lorsque tu convoques une réunion ou que tu donnes un rendez-vous à un collaborateur, tu dois respecter l'heure du début de la réunion ou du rendez-vous.
- Tu dois pouvoir assister à toutes activités organisées par les différents services de l'établissement et non à chaque fois te faire représenter.
- Quand ton collaborateur te voit travailler sans trêve, mépriser le confort légitime, faire fi des honneurs ; quand il sait qu'une seule passion t'anime : la bonne marche de l'établissement et le bonheur de la communauté éducative, alors il est gagné lui aussi par cette générosité et ne peut plus rien refuser à celui qui ne s'accorde rien.

- **La créativité** : face aux situations et aux problèmes rencontrés, tu dois développer des idées inédites et utiles. Ainsi, ta créativité est essentielle pour détecter et comprendre les problèmes ignorés par tes collaborateurs. Elle est utile pour toi dans les prises de décision.
- **La communication** : il te faut être un bon communicateur pour comprendre les autres et être compris d'eux. Pour une bonne communication dans ton établissement, tu dois, par exemple :
  - organiser des réunions d'échanges pour partager des informations et solliciter des contributions des autres membres de la communauté éducative ;
  - mettre à la disposition de tes collaborateurs des informations sur ce qui se passe de positif et de négatif dans l'établissement ;
  - analyser les problèmes que rencontre l'établissement de façon collective en impliquant tous tes collaborateurs ;
  - mettre en place des moyens qui facilitent la contribution de la communauté éducative à la bonne marche de l'établissement (plateforme en ligne, boîte de suggestions...);
  - tenir les parents informés de ce qui se passe à l'école, ainsi tu seras à même de mettre à profit leur énergie et leur enthousiasme et de t'assurer qu'ils comprennent et soutiennent les objectifs et les priorités du projet d'établissement.
- **La confiance** : cette qualité est indissociable de la crédibilité et de l'honnêteté. Pour que tu inspires confiance à la communauté éducative, tu développeras les dimensions suivantes :
  - **L'intégrité**, c'est-à-dire être honnête et sincère. Ainsi, tu dis ce que tu fais et tu fais ce que tu dis. L'apparition d'incohérence entre tes mots et tes actes, entre ce que tu dis et ce que tu exprimes de façon non verbale, diminue la confiance de tes collaborateurs.

### Exemple

Le chef d'établissement doit respecter sa parole et se garder de manquer à ses promesses. Il doit se présenter toujours comme la personne qu'il est.

- **La loyauté** : cette qualité étant définie par rapport à un système relationnel qui relie un individu à un autre ou à un groupe, tu dois en tant que chef d'établissement exprimer ta loyauté autant vis-à-vis de tes collaborateurs que vis-à-vis de ton Institution ; c'est-à-dire exprimer ta reconnaissance à l'égard de ce lien, et témoigner du caractère **fondamental et significatif** de ce lien.
- **La transparence** : définie comme l'« aptitude à rendre compte des décisions et activités auprès des organismes, autorités administratives, autorités légales et, au sens large, auprès des parties intéressées » (cf. Roger Aïm, 2011), la transparence va créer la confiance de ceux qui travaillent avec toi et qui t'entourent.

#### Exemple

Tu dois informer régulièrement tes collaborateurs, exposer clairement les critères sur lesquels se fondent tes décisions sans dissimuler les difficultés en leur transmettant dans leur intégralité les informations utiles. Ainsi tes collaborateurs accepteront mieux les mauvaises nouvelles que des mensonges.

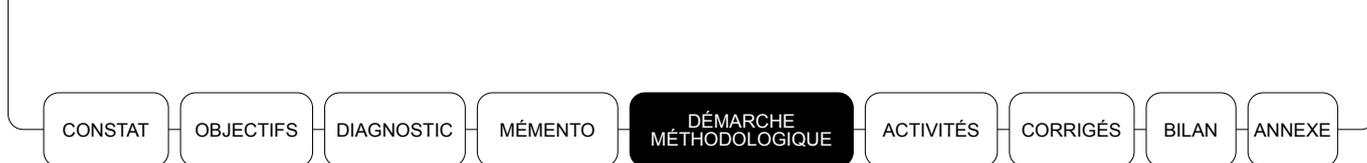
## 2.3. Comment amener la communauté éducative à s'impliquer dans le projet d'établissement (cogestion avec le COGES) ?

Pour amener la communauté éducative à s'impliquer dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement, tu peux utiliser différentes stratégies.

### 2.3.1. Organiser une réunion de rentrée avec les parents

En effet, à chaque rentrée scolaire, tu peux initier une rencontre avec les parents d'élèves de chaque niveau autour d'un ordre du jour bien défini afin de :

- leur présenter les membres de l'administration, l'équipe pédagogique et d'encadrement de leur enfant ;
- leur indiquer les modalités de contact avec les enseignants et le chef d'établissement, et les inviter à vous rencontrer autant qu'ils le souhaitent ;
- leur rappeler le règlement intérieur de l'école (horaires, assiduité, justifications des absences, règles de sécurité aux abords de l'école...);
- leur donner les informations relatives au thème et aux instructions officielles de l'année scolaire émanant du ministère ;
- leur expliciter la lettre de mission ministérielle de la rentrée ;
- répondre à leurs questions et à leurs éventuelles inquiétudes ;
- leur exposer les priorités suivies par l'équipe pédagogique pour l'année ;
- leur exposer les besoins de l'école ;
- partager avec eux sur le projet d'établissement élaboré ou à élaborer de façon collégiale.



Tu établiras aussi une liste de présence afin de/d' :

- évaluer le taux de présence ;
- repérer les parents qui ne sont pas présents et pour lesquels il faudra rechercher des moyens de les attirer ;
- identifier les compétences de chaque parent pour orienter leur éventuelle participation (s'ils inscrivent leur métier).

### **2.3.2. Encourager le suivi du travail des élèves**

Donner des leçons à apprendre ou des exercices à faire à la maison, c'est un moyen d'inciter les parents à suivre le travail des élèves et à les impliquer dans le parcours scolaire de leur enfant. Par ailleurs, il est recommandé que les différentes copies d'évaluation soient transmises aux parents pour signature, sous le contrôle des enseignants.

### **2.3.3. Organiser des rencontres périodiques parents-enseignants**

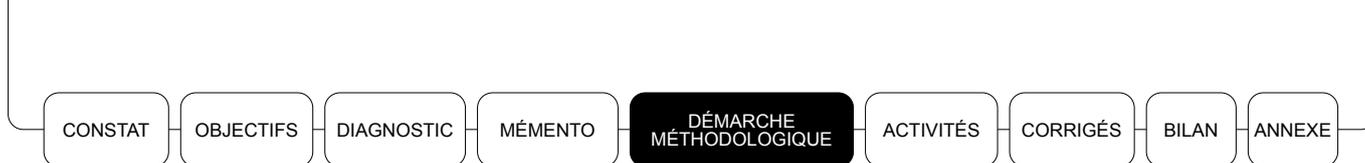
Il s'agit ici d'inviter les parents à échanger avec les enseignants sur les résultats et le comportement de leurs enfants après chaque trimestre. Cette rencontre régulière te permettra de maintenir le contact entre les familles et l'équipe pédagogique et d'instaurer un climat de confiance mutuelle. Cela devra se faire par niveau. Pour cela, tu pourras :

- envoyer des lettres d'invitation à chaque parent d'élève ;
- rencontrer le bureau exécutif du COGES pour leur expliquer le bien-fondé de cette rencontre, et demander leur implication à la publicité et l'organisation de cette rencontre ;
- initier des rencontres avec les associations locales de jeunes, de femmes pour leur expliquer l'importance du suivi du travail de leur enfant ;
- motiver les enseignants et l'équipe d'encadrement à être bienveillants avec les parents et les élèves ; par exemple : écrire des appréciations encourageantes et non humiliantes dans le bulletin trimestriel qui est remis aux parents.

### **2.3.4. Organiser des activités de soutien scolaire en impliquant les parents**

En vue d'améliorer les résultats scolaires, le chef d'établissement peut instituer des activités de soutien scolaire en impliquant les parents et même la communauté. À cet égard, tu peux :

- demander aux parents en fonction de leur profil ou domaine de compétences d'intervenir à des moments précis dans l'accompagnement de certains enfants ;
- inviter un parent à agir dans l'accompagnement scolaire de son enfant qui a des difficultés.



### 2.3.5. Organiser des journées portes ouvertes

Ces journées portes ouvertes sont des occasions de montrer aux parents d'élèves les conditions de travail des élèves et des enseignants, ainsi que leurs activités et productions. Ce sont des vitrines qui doivent t'amener à leur faire connaître la vie au quotidien au sein de l'école. Tu pourras ainsi leur faire prendre conscience des atouts et aussi des difficultés rencontrées afin de les sensibiliser sur l'intérêt du projet d'établissement.

### 2.3.6. Organiser une journée de l'excellence

Cette journée consacrée à la célébration des meilleurs élèves et enseignants est une occasion pour toi d'impliquer toute la communauté éducative, notamment les parents d'élèves. Pour cet événement, tu lanceras des lettres d'invitation pour leur présenter les résultats de l'année scolaire écoulée et les perspectives pour l'année suivante. Tu solliciteras surtout leur participation effective à l'organisation de cet événement en demandant leur soutien financier ou matériel selon leur domaine d'activités. Et cela, au moyen des techniques de communication.

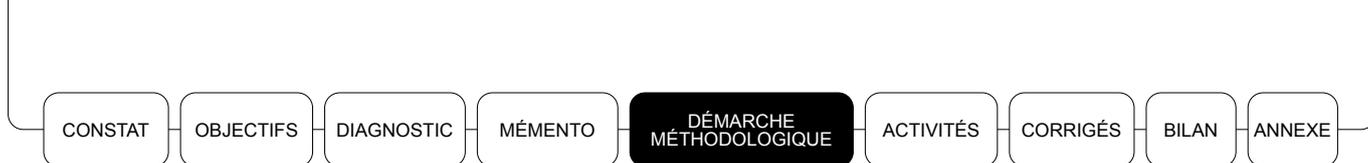
## 2.4. Comment développer le partenariat avec la communauté éducative ?

En marge du projet d'établissement et du contrat d'objectifs et de performance, le chef d'établissement peut développer un partenariat avec les membres de la communauté éducative. Cette mobilisation communautaire doit procéder d'une démarche réfléchie, pluraliste et participative en associant les autorités administratives, politiques, religieuses et traditionnelles, les organisations locales (mutuelle, associations...), les leaders de la communauté, les groupes communautaires et les individus à la réflexion et à l'action concertées, pour un accompagnement plus fort et plus dynamique au service de la réussite des élèves. Pour y arriver, voici ce que tu pourras faire.

### 2.4.1. Identifier les besoins

Il s'agit ici pour toi d'identifier les besoins des élèves et des enseignants, à savoir ce qui leur manque pour réussir un bon enseignement/apprentissage. Ces besoins doivent être circonscrits dans des domaines assez précis afin de mieux orienter la recherche de solutions. Ils sont d'ordre matériel, pédagogique, environnemental, etc. Pour cela, tu peux :

- organiser en début d'année une réunion avec tous les personnels d'enseignement et d'encadrement pour faire l'inventaire des besoins en matériel didactique et pédagogique et autres indispensables au bon déroulement des enseignements/apprentissages ;
- initier une rencontre avec les représentants des différentes associations et clubs d'élèves pour recueillir leurs divers besoins en rapport avec leurs activités ;
- classer les besoins par ordre de priorité.



### 2.4.2. Définir le but et les objectifs que tu veux atteindre

Au moment de définir les objectifs visés, tu dois impérativement tenir compte du critère SMART (cf. ci-dessus les objectifs du projet d'établissement).

### 2.4.3. Identifier le partenaire adéquat

Le choix du partenaire adéquat doit se faire en fonction du domaine dans lequel le besoin est identifié. De plus, il doit tenir compte des compétences et capacités du partenaire ainsi que de la faisabilité du besoin exprimé. Pour choisir le partenaire adéquat, tu pourras :

- identifier le domaine du besoin ciblé ;
- identifier le ou les partenaires susceptibles de satisfaire le besoin ciblé ;
- évaluer le coût du besoin ;
- rédiger le message à adresser au partenaire choisi.

### 2.4.4. Développer le message

Après avoir défini tes objectifs et identifié le partenaire adéquat, il te faut à présent développer ton message, c'est-à-dire rédiger un texte exposant tes besoins au partenaire en vue de leur satisfaction. Pour cela, tu peux utiliser une requête ou un plaidoyer.

#### ■ Pour rédiger une requête :

- ❶ Indique la date du jour de la rédaction ;
- ❷ Précise le(s) destinataire(s) à qui tu adresses ta requête ;
- ❸ Rappelle la clause principale de l'engagement signé avec le partenaire ;
- ❹ Précise l'objet de ta requête ;
- ❺ Donne des informations sur le coût de la réalisation du projet.

*✍️ Un exemple de requête t'est proposé en annexe.*

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

#### ■ Pour rédiger un plaidoyer :

- ❶ Indique la date du jour de la rédaction ;
- ❷ Indique l'objet du plaidoyer ;
- ❸ Précise la cible ou le(s) partenaire(s) à qui tu adresses ton plaidoyer ;
- ❹ Présente ta structure ;

#### ⑤ 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.

#### ⑥ Termine par des remerciements anticipés.

 *Un exemple de plaidoyer t'est proposé en annexe.*

### 2.4.5. Identifier le canal ou les canaux de communication

Pour prendre contact avec le partenaire, tu pourras :

- analyser les voies et moyens de communication par lesquels le message peut être délivré au partenaire ciblé ;
- choisir le canal le plus approprié pour atteindre le partenaire.

#### Exemple

Choisir entre les possibilités suivantes pour rentrer en contact avec le partenaire : demander une audience, envoyer une requête par courrier, avoir un contact téléphonique, profiter d'une opportunité pour rencontrer physiquement le partenaire (par exemple, lors d'une réunion de COGES ou autre), etc.

### 2.4.6. Expliciter la démarche de communication et les activités liées

Il faut ici décider comment s'y prendre pour atteindre les objectifs fixés et comment tu entends diffuser ton message. Il convient de ne pas perdre de vue les stratégies de communication, c'est-à-dire la démarche à suivre, puis la liste des activités qui s'y rattachent.

# ACTIVITÉS

## 1. ACTIVITÉS RELATIVES À LA NOTION DE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### ► Activité 1

Parmi ces affirmations, coche la notion correcte d'un projet d'établissement. Puis, déduis-en une définition complète de la notion de projet d'établissement.

Un projet d'établissement, c'est :

- a. La mise en œuvre des objectifs nationaux d'éducation en tenant compte des situations locales et des besoins spécifiques de publics particuliers.
- b. Un éparpillement d'actions ou de manifestations plus ou moins maîtrisées et juxtaposées sans aucune cohérence.
- c. Un ensemble d'objectifs concrets et réalistes.
- d. Un plan précis d'actions cohérentes, articulées entre elles, fédérées autour d'objectifs et dont les effets sont évaluables.
- e. Un programme pluriannuel, un calendrier rigoureux, avec une programmation et des échéances précises pour chaque phase.
- f. Un ensemble d'actions conçues pour les élèves et, si possible, avec eux.
- g. La seule réflexion du chef d'établissement ou celle d'un groupe restreint.

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 2

Dis si ces affirmations relatives au projet d'établissement sont vraies ou fausses. Coche la bonne case.

Affirmations	Vrai	Faux
a. Le suivi, qui est une activité périodique dans la gestion d'un projet d'établissement, permet de savoir si les activités sont exécutées comme prévu.		
b. L'évaluation des résultats d'un projet d'établissement apprécie le bon déroulement des activités.		

Affirmations	Vrai	Faux
c. Un bon indicateur doit être principalement accessible, mesurable, spécifique, réaliste et temporel.		
d. L'efficacité d'un projet d'établissement permet de mesurer le rapport existant entre la quantité et la qualité des résultats obtenus et les ressources et moyens mis en œuvre pour les obtenir.		

## 2. ACTIVITÉS RELATIVES À L'ÉLABORATION D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### ► Activité 3

Cite les étapes de l'élaboration d'un projet d'établissement.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 4

Coche les deux objectifs bien définis parmi les propositions suivantes.

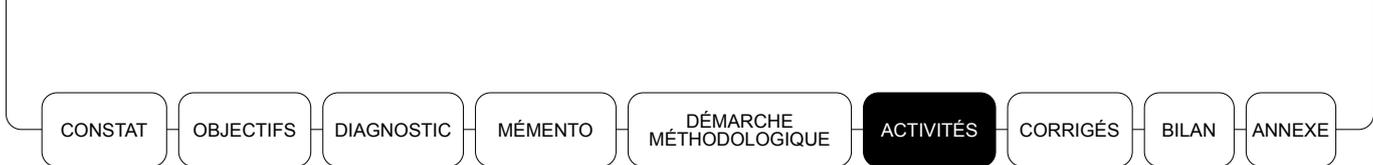
- Augmenter les enseignants pour l'année prochaine en fonction du nombre de classe de cette année.
- Diminuer de 10% le nombre d'élèves qui s'absentent pour le deuxième trimestre.
- Améliorer l'image de l'établissement pour la rentrée prochaine.
- Augmenter de 15% le taux de réussite au bac série C pour l'année scolaire 2020-2021.

### ► Activité 5

Tu es le chef d'établissement du lycée XHT qui a un effectif de 1 500 élèves avec une forte proportion de garçons.

Dans son rapport du bilan des activités de fin d'année, l'adjoint au chef d'établissement signale une augmentation significative des retards tant au niveau des professeurs que des élèves.





### 3. ACTIVITÉ RELATIVE AU PLAN OPÉRATIONNEL D'UN PROJET D'ÉTABLISSEMENT

---

► **Activité 7**

Range dans la bonne case du tableau ci-dessous les items suivants :

3 millions • Insuffisance de salles de classes pour accueillir les élèves • Augmenter le taux de scolarisation • Sensibiliser la population sur l'importance de la scolarisation • 3 salles de classe construites

CONSTRUCTION DE SALLES DE CLASSES

Besoins	Ressources	Activités	Réalisations	Effets

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

### 4. ACTIVITÉS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

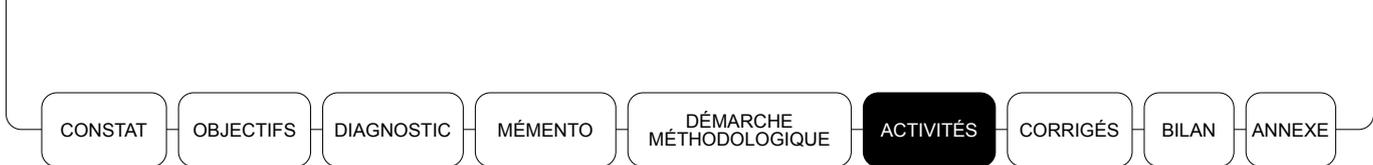
---

► **Activité 8**

Que faut-il faire avant la mise en œuvre d'un projet d'établissement ?

Dis si ces affirmations sont vraies ou fausses. Coche la bonne case.

	Vrai	Faux
a. Il faut avoir défini une organisation très précise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Il faut l'expérimenter d'abord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Il faut déterminer les indicateurs de suivi-évaluation du projet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Il faut désigner des responsables de chaque activité à mener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



► **Activité 9**

Coche, parmi les tâches/outils ci-dessous, les quatre tâches basiques qui sont généralement suffisantes dans la phase de démarrage d'un projet d'établissement.

- Organiser rapidement une équipe.
- Gérer les risques d'une manière détaillée.
- Formaliser les décisions.
- Définir et négocier les objectifs avec les bonnes personnes.
- Consolider les plannings.
- Vérifier que les actions sont efficaces.

## 5. ACTIVITÉ RELATIVE AU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

---

► **Activité 10**

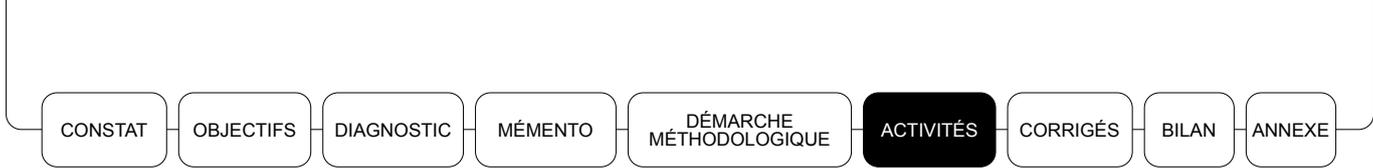
Tu viens de finir la coordination de l'élaboration du projet de ton établissement. Deux objectifs opérationnels prioritaires ont été retenus dans le cadre de la contractualisation.

OBJECTIF 1 → Augmenter de 15 % le taux de filles s'orientant en seconde scientifique en trois ans.

OBJECTIF 2 → Faire passer le taux de réussite au BEPC de 48 % à 60 % en trois ans.

Pour chacun de ces deux objectifs, énumère trois actions avec les indicateurs et la performance visée associés en complétant le tableau ci-dessous.

Actions	Indicateurs	Performance visée
OBJECTIF 1 : Augmenter les effectifs de filles dans les secondes scientifiques		
OBJECTIF 2 : Améliorer le taux de réussite au BEPC		



## 6. ACTIVITÉS RELATIVES À LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE

---

### ► Activité 11

En qualité de proviseur du lycée de Tréno et premier responsable de l'équipe technique locale, tu souhaiterais associer pleinement tous les membres de la communauté éducative à la gestion du projet d'établissement validé par ton supérieur hiérarchique.

Comment comptes-tu t'y prendre pour réussir cette mobilisation communautaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 12

Un partenaire financier a décidé de doter tous les établissements non électrifiés de la DREN de groupes électrogènes.

Pour ce projet, une contribution est demandée à chaque établissement qui veut en bénéficier par la construction d'un hangar pour abriter ce matériel.

En tant que chef d'établissement dans cette zone, tu veux que ta structure bénéficie de ce don.

a. Comment procèdes-tu pour développer un partenariat avec un ou des membres de la communauté éducative en vue de construire un hangar dans ton établissement ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

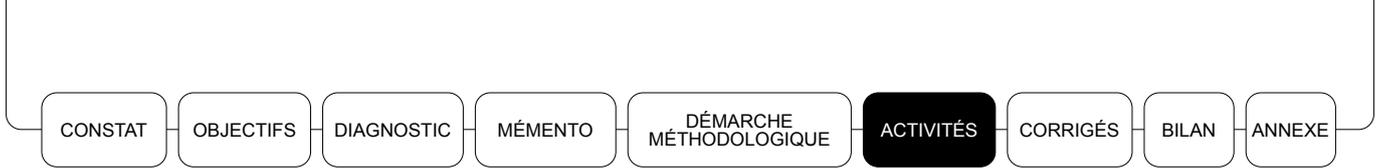
.....

.....

.....

.....

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



**b.** Quelles sont les compétences que tu mettras en avant pour développer ce partenariat ?

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

► **Activité 13**

Tu es proviseur dans un lycée et à ce titre tu diriges, en plus de tes personnels, des membres de l'équipe technique locale. Il se trouve que la cohésion n'existe pas véritablement au sein de tes deux équipes. En d'autres termes, il n'y a aucun esprit d'équipe et tu n'arrives pas à avoir l'adhésion ni la participation des membres de la communauté éducative. Par conséquent, la gestion du projet d'établissement élaboré, puis validé, est mise en mal.

Comment comptes-tu t'y prendre pour assurer ou réussir la participation efficace des personnels de ton lycée et des membres de la communauté ?

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

## 7. ACTIVITÉS RELATIVES AU LEADERSHIP

### ► Activité 14

Voici une liste de dix compétences. Coche celles qui caractérisent un leader.

- 1. Un leader fédère les autres autour de sa vision.
- 2. Un leader s'approprié les idées des autres.
- 3. Un leader favorise la prise de responsabilité.
- 4. Un leader encourage et valorise.
- 5. Un leader montre l'exemple et trace la voie.
- 6. Un leader est empathique.
- 7. Un leader utilise les autres à sa guise.
- 8. Un leader suscite la coopération et crée un esprit d'équipe.
- 9. Un leader se préoccupe du bien-être de ceux qui l'entourent.
- 10. Un leader met en exergue les erreurs des autres.

### ► Activité 15

Monsieur Konota comptabilise cinq ans d'expérience en qualité d'adjoint au chef d'établissement dans un collège. Il vient d'être nouvellement nommé comme chef d'établissement dans un autre collège.

L'établissement a enregistré de mauvais résultats au BEPC et bac, durant les deux années précédentes.

Dès sa prise de fonction, monsieur Konota s'enferme dans son bureau pour faire connaissance avec son collègue.

Les parents d'élèves et les partenaires habituels de l'établissement gardent la distance. Deux mois après sa prise de fonction, monsieur Konota estime avoir compris cette situation intolérable, caractérisée par :

- des professeurs désintéressés et démotivés ;
- des éducateurs trop compréhensifs à l'endroit des élèves ;
- des élèves contestataires et exagérément exigeants ;
- des parents d'élèves démissionnaires et peu coopératifs.

Il prend alors une note de service mettant en branle « un train de mesures susceptibles d'assurer un fonctionnement rigoureux ». Tout est calme et semble aller comme il le veut.

Mais dès février, à une semaine des examens blancs, les élèves déclenchent un mouvement de grève de 72 heures renouvelables et finissent, dans l'escalade par exiger le départ du chef d'établissement !



# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

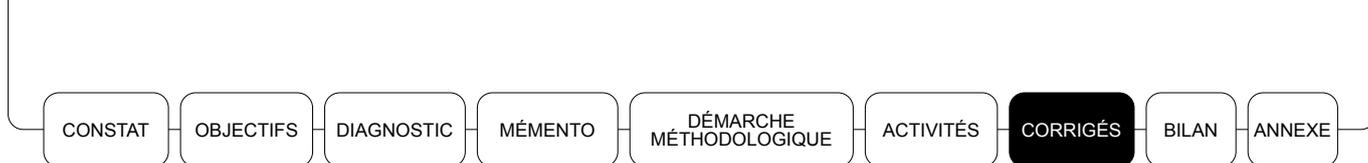
### ► Autotest 1

Un projet d'établissement sert à pallier collectivement les faiblesses et insuffisances des résultats scolaires des élèves. Et pour cela, il se donne pour objectif de mobiliser la communauté éducative pour améliorer les performances de l'établissement, notamment là où les résultats sont en deçà des attentes. On peut distinguer deux domaines d'action : les résultats scolaires (disciplines académiques) et les comportements sociaux et citoyens.

### ► Autotest 2

Le projet d'établissement :

- |   | Vrai                                | Faux                                |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| – est d'abord au service des élèves.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| – respecte les objectifs nationaux fixés par le ministère.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| – ne dépend pas du contexte de ton établissement.   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| – est une démarche participative et locale.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| – est élaboré par le chef d'établissement et ses adjoints.  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>L'ensemble de la communauté éducative doit être sollicitée pour cette élaboration.</i>   |                                     |                                     |
| – est une démarche progressive et pluriannuelle.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| – est l'expression de la politique du chef d'établissement.   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <i>La politique pédagogique et éducative n'est pas le seul fait du chef d'établissement, tous les acteurs et partenaires concourent à celle-ci.</i> |                                     |                                     |
| – doit être évalué.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |
| – doit avoir des conséquences sur les résultats des élèves.   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            |



### ► Autotest 3

Pour déterminer les finalités ou les objectifs du projet d'établissement, voici les actions pertinentes à cocher :

- 1. Tu invites les parents d'élèves à une réunion pour leur expliquer le projet d'établissement.
- 2. Tu convoques tous les personnels de l'établissement à une réunion pour leur communiquer tes objectifs pour le projet de ton établissement.  
→ *Ce sont les objectifs conjointement arrêtés par la communauté éducative.*
- 3. Tu invites toute la communauté éducative pour une concertation collégiale.
- 4. Tu as une séance de travail avec le directeur régional de l'Éducation nationale pour lui présenter tes objectifs.  
→ *Ce sont les objectifs conjointement arrêtés par la communauté éducative.*
- 5. Tu présides une séance de travail avec tes adjoints pour définir avec eux les objectifs du projet d'établissement.
- 6. Tu sensibilises toute la communauté éducative pour adhérer à ton projet d'établissement.  
→ *Ce n'est pas le projet du chef d'établissement, c'est le projet de tous les acteurs et partenaires..*

### ► Autotest 4

Pour éviter que ce problème s'amplifie, voici comment tu pourrais agir afin d'intégrer cette problématique aux objectifs du projet d'établissement.

Dans un premier temps, tu réalises un argumentaire en t'appuyant sur des statistiques, sur trois ans, clairement représentées par des graphiques ou des diagrammes. Tu en feras une analyse fine pour repérer précisément les domaines de faiblesse (discipline, niveau, année, etc.).

Ensuite, tu peux réunir ton équipe technique locale (équipe de projet) pour lui exposer cette situation et ton analyse, et la sensibiliser sur l'importance de ce problème.

Ensuite, tu dois organiser une séance de travail avec le bureau exécutif du COGES et les autres membres de la communauté éducative pour leur présenter la situation et trouver ensemble les solutions les plus idoines et efficaces pour résoudre la problématique.

Enfin, tu dois intégrer les solutions consensuelles trouvées avec toute la communauté éducative dans le projet d'établissement révisé que tu vas défendre devant ton supérieur hiérarchique (directeur régional de l'Éducation nationale) lors de la prochaine évaluation de ton contrat d'objectifs et de performance.

### ► Autotest 5

Pour éviter que cette pratique perdure, tu peux entreprendre des activités de sensibilisation en direction des différents leaders de groupes d'intérêt existant dans ton bassin éducatif. Comme exemples d'activités, tu peux organiser des journées portes ouvertes de ton établissement scolaire à la fin de chaque trimestre. Tu peux aussi organiser des journées « Retrait de bulletins scolaires » autour desquelles tu fais faire une grosse activité de communication avec les radios de proximité et les griots et aussi le canal des réseaux sociaux.

### ► Autotest 6

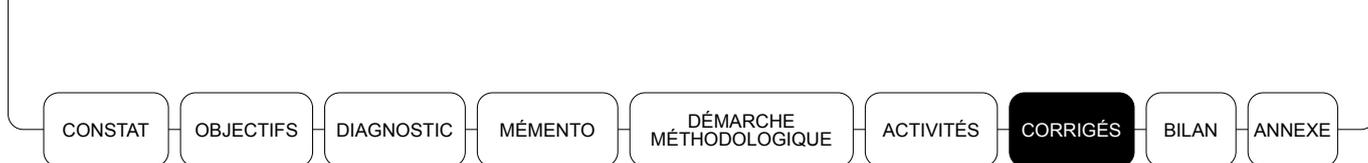
Voici les éléments à cocher qui font partie d'une matrice d'actions :

- 1. Les objectifs (généraux et spécifiques)
- 2. L'agenda du chef d'établissement
- 3. Les activités (principales et secondaires)
- 4. L'organisation des activités
- 5. Les indicateurs de résultats
- 6. Les sources de vérification
- 7. Les ressources financières
- 8. La durée des activités
- 9. Le tableau de bord

### ► Autotest 7

Les différentes étapes de la mise en œuvre du projet d'établissement sont :

- ❶ la réception une à une de chacune des personnes à qui tu as confié la responsabilité d'une action afin de t'assurer de sa compréhension de l'objectif, de la nature de l'action, du calendrier qui va lui permettre de planifier l'exécution des activités (le moment, la durée de chaque action et l'ordre dans lequel les activités seront conduites), des critères d'évaluation pour suivre l'exécution de chaque activité, des modalités de régulation et du timing des comptes rendus ;
- ❷ l'exécution des tâches ou l'implémentation (réalisation) des activités ;
- ❸ le suivi du projet d'établissement qui est fait de manière continue durant toute la phase de mise en œuvre. Il consiste à recueillir des données sur l'état d'avancement du projet d'établissement, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage :  *dans quelle mesure est-on en capacité d'atteindre les objectifs assignés au projet d'établissement ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Éventuellement, faut-il réorienter certains aspects du projet d'établissement ?* Il va donc se focaliser sur la réalisation des objectifs et la consommation des ressources, y compris la ressource temps naturellement ;



- ④ l'évaluation terminale du projet d'établissement qui est l'acte par lequel sont appréciés les résultats, les effets et les impacts enregistrés par un projet ou un programme, à la lumière des objectifs fixés en s'appuyant sur des indicateurs appropriés. Elle doit être crédible, pertinente et utile.

### ► Autotest 8

Les instruments (outils) de suivi et d'évaluation dans le cadre du projet d'établissement sont les indicateurs liés aux différents objectifs généraux et opérationnels contenus dans le projet d'établissement.

Ces indicateurs peuvent être **quantitatifs ou qualitatifs**. Une batterie d'indicateurs cohérents les uns avec les autres constitue « un tableau de bord » et permet d'afficher régulièrement les performances du projet d'établissement.

En fonction du moment de réalisation du projet d'établissement, on distingue quatre types d'évaluations :

- **l'évaluation ex-ante** ou diagnostique qui permet d'établir une situation de référence avant de démarrer le projet ;
- **l'évaluation continue et régulière** qui permet de suivre et éventuellement de réorienter l'action ;
- **l'évaluation finale** qui prend place à la fin de l'action. Elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme (les effets) ;
- **l'évaluation ex-post** ou d'impact qui se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).

### ► Autotest 9

Voici les affirmations suivantes à cocher pour te permettre d'atteindre ce but :

- 1. La responsabilisation des différents acteurs.
- 2. Le renforcement du contrôle des chefs d'établissement.
- 3. Le renforcement de la culture du suivi et de l'évaluation.
- 4. La gestion autonome du chef d'établissement.
- 5. La systématisation de la pratique du « reporting » et de la reddition de comptes.

### ► Autotest 10

Voici, à cocher, les acteurs qui font partie de la communauté éducative :

- 1. Les élèves
- 2. Les commerçants de la ville
- 3. Les éducateurs
- 4. Le conseil régional

- 5. Les vendeuses de nourriture dans le marché de l'établissement
- 6. Les parents d'élèves
- 7. Les autorités locales
- 8. L'amicale des cadres de la région
- 9. Les professeurs
- 10. Les jeunes du quartier
- 11. La mairie

**N.B. :** *La communauté éducative rassemble les élèves et tous ceux qui, dans l'école ou en relation étroite avec elle, participent à l'accomplissement de ses missions.*

*Les commerçants de la ville, les vendeuses, l'amicale des cadres et les jeunes du quartier ne font pas partie de la communauté éducative. Ils peuvent être des partenaires occasionnels mais ne sont pas des acteurs systémiques.*

### ► Autotest 11

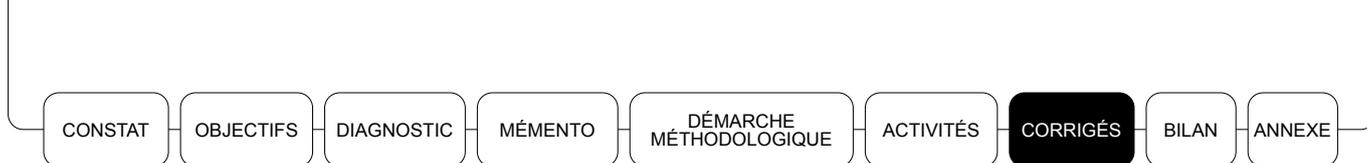
- a.** La **communauté éducative** rassemble les élèves et tous les adultes qui, dans l'école ou en relation avec elle, participent régulièrement à l'accomplissement de ses missions. Outre les élèves, elle réunit tous les personnels de l'établissement, les parents d'élèves, les collectivités territoriales compétentes, ainsi que les acteurs institutionnels, économiques et sociaux associés au service public d'éducation.
- b.** La **mobilisation communautaire** est une démarche multiforme qui vise à encourager les membres de la communauté éducative à s'impliquer dans les processus de développement et de changement du projet scolaire et éducatif de l'établissement. Pour un chef d'établissement la mobilisation communautaire consiste donc à rassembler toute la communauté éducative autour des enjeux de l'établissement.

### ► Autotest 12

Associer la communauté éducative revient à lui confier l'école **pour qu'elle en fasse sa propriété**. L'école devient la propriété de la communauté comme prôné par le slogan de la DAPS-COGES. À partir de là, **elle s'intéresse de très près** à tout ce qui s'y déroule et/ou se passe comme activités pédagogique et extrascolaire.

Lorsqu'elle se sent associée, elle **s'implique fortement** dans la gestion de l'établissement.

Au final, ce sont **les élèves** qui en sont les **bénéficiaires directs** de cette implication de la communauté éducative dans la gestion de ton établissement scolaire.



### ► Autotest 13

Les compétences en matière d'éducation transférées aux collectivités territoriales sont contenues dans la loi n° 2003-208 du 7 juillet 2003 portant transfert et répartition des compétences de l'État aux collectivités territoriales en matière d'éducation :

- La mairie est compétente pour le niveau préscolaire et primaire dans ses limites administratives.
- Quant au conseil régional, les compétences pour le niveau secondaire lui sont transférées, en plus de celles du niveau préscolaire et primaire dans les territoires hors commune (non communalisés).

**N. B. :** En Côte d'Ivoire, ces collectivités ont des compétences dans le domaine des équipements et du fonctionnement matériel. Cependant, elles n'ont pas d'autorité sur les domaines pédagogique et éducatif.

### ► Autotest 14

a. Voici les actions que tu pourrais entreprendre pour mobiliser et impliquer ton personnel en vue de concevoir et mettre en œuvre des stratégies pour juguler ce problème :

- Convoquer dans l'urgence une réunion avec tes proches collaborateurs (les adjoints aux chefs d'établissement) pour trouver une formule d'approche du problème ;
- Enquêter pour réunir un maximum d'éléments objectifs :
  - jour et heure des bagarres ;
  - lieux précis ;
  - élèves concernés ;
  - meneurs présumés ;
  - conséquences sur les élèves (blessures) ;
  - témoins.
- S'il y a des témoins adultes, les solliciter pour recueillir leurs témoignages ;
- Convoquer les parents des élèves concernés afin de les informer et d'entendre ce qu'ils savent de ces événements ;
- Convoquer séparément le personnel d'encadrement de ces (classes) niveaux, les chefs de classes et le président du conseil scolaire pour les entendre sur ces conflits ;
- Au terme de vos investigations (avec tes ACE), analyser dans quelle mesure les faits sont condamnables au regard du règlement intérieur de ton établissement, éventuellement au regard de la loi s'ils sont graves.

Il te revient d'engager un travail collégial sur deux axes :

1. Prendre des mesures éducatives envers les élèves qui sont suspectés de ne pas avoir respecté le règlement intérieur ;
2. Engager une politique de prévention pour arrêter ce cycle de violence.

Dans ces perspectives, tu peux :

- convoquer une réunion des personnels pour information ;
- réunir le conseil de discipline pour travailler sur le point 1. Dans ce cadre, tu seras le garant que la sanction conforme au règlement intérieur et comprise pour être éducative ;
- réunir un groupe de travail pour le point 2, avec des représentants des différents membres de la communauté éducative : élèves, parents, enseignants, encadrement...

**b.** Tu peux :

- porter des objectifs clairs et bien les communiquer, tels que :
  - faire respecter le règlement intérieur dans une approche éducative ;
  - mettre en place un dispositif de prévention de ces violences ;
- conduire des groupes de réflexion avec empathie, écoute et compréhension afin de permettre à chaque membre d'apporter sa contribution et d'y prendre sa place ;
- ne pas imposer tes points de vue mais conduire les échanges et débats vers des propositions concrètes, pragmatiques et opérationnelles ;
- rester le garant d'un fonctionnement équitable et transparent, tout comme du cadre réglementaire des procédures.

### ► Autotest 15

- a.** 1. → Vrai. Un partenaire est une personne (physique ou morale) avec qui on mène une action : c'est un allié ou un associé. Autrement dit, c'est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'associe ou s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet.
  2. → Vrai. Un partenariat est le fait d'être partenaire ou associé. C'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.
- b.** Pour réaliser les activités inscrites dans le projet d'établissement élaboré, tu peux mener les actions suivantes :
- Préparer un exposé clair et concis de ton projet d'établissement ainsi qu'un argumentaire s'appuyant sur l'intérêt des élèves. Il te faudra convaincre que l'argent sollicité sera dépensé utilement et efficacement.

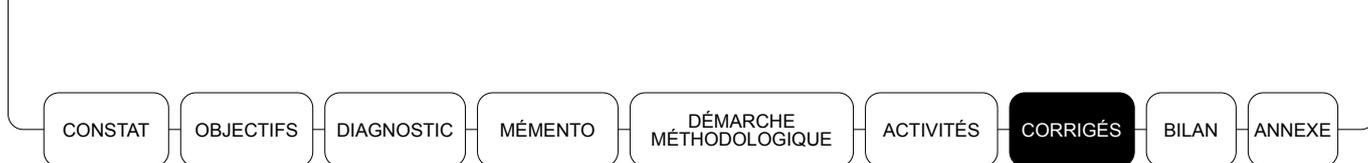
- Repérer les partenaires de ton secteur susceptibles d'apporter une aide financière à ton projet d'établissement.
- Rencontrer ces partenaires et exposer ta demande. Tu peux faire une demande par courrier (plaidoyer) mais une entrevue est plus efficace ; cela montre ton investissement dans le projet.
- Pour donner plus de poids à ta démarche, tu peux associer des membres de ta communauté éducative et te faire accompagner. Pour rencontrer une ONG, emmène avec toi le président de l'APE. Auprès d'une autorité locale soit accompagné de professeurs, voire d'élèves au lycée...
- Engage-toi à faire publicité de cette aide, d'une façon ou d'une autre, auprès de la communauté éducative. C'est un juste retour qui sera apprécié du donateur.

### ► Autotest 16

Voici les partenaires institutionnels à cocher :

- Institutions judiciaires (tribunal, gendarmerie, police)
- Groupe de travail sur la protection de l'enfant (GTPE)
- Collectivités décentralisées (conseil régional, mairie)
- Coopératives agricoles
- Unesco
- Mutuelle de village
- Association de quartier
- Microfinance
- Opérateurs de téléphonie mobile
- Ministère de la Santé
- COGES
- Comité de veille et de protection de l'enfant
- Organisation non gouvernementale (ONG)
- Association des anciens élèves de l'établissement

Les partenaires institutionnels sont ceux qui relèvent du droit public et non du droit privé. L'Unesco est un cas particulier car c'est une instance qui relève du droit international.



## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

### ► Activité 1

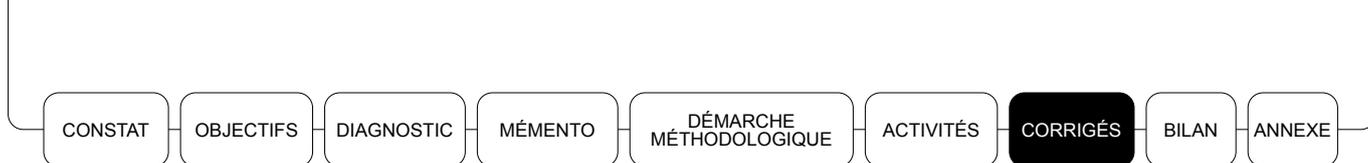
Un projet d'établissement, c'est :

- a. La mise en œuvre des objectifs nationaux d'éducation en tenant compte des situations locales et des besoins spécifiques de publics particuliers.
- b. Un éparpillement d'actions ou de manifestations plus ou moins maîtrisées et juxtaposées sans aucune cohérence.
- c. Un ensemble d'objectifs concrets et réalistes.
- d. Un plan précis d'actions cohérentes, articulées entre elles, fédérées autour d'objectifs et dont les effets sont évaluables.
- e. Un programme pluriannuel, un calendrier rigoureux, avec une programmation et des échéances précises pour chaque phase.
- f. Un ensemble d'actions conçues pour les élèves et, si possible, avec eux.
- g. La seule réflexion du chef d'établissement ou celle d'un groupe restreint.

Définition d'un projet d'établissement : c'est un outil professionnel qui permet de décliner la politique éducative nationale compte tenu du contexte et des contingences spécifiques de chaque établissement. Il s'agit d'un outil précieux de bonne gouvernance et de reddition de comptes et qui a l'ambition d'accroître la réussite des élèves en améliorant la qualité des enseignements / apprentissages.

### ► Activité 2

Affirmations	Vrai	Faux
a. Le suivi, qui est une activité périodique dans la gestion d'un projet d'établissement, permet de savoir si les activités sont exécutées comme prévu.	X	
b. L'évaluation des résultats d'un projet d'établissement apprécie le bon déroulement des activités. → <i>L'évaluation d'un projet d'établissement se fait sur la base de l'amélioration des résultats scolaires et des comportements sociaux des élèves.</i>		X
c. Un bon indicateur doit être principalement accessible, mesurable, spécifique, réaliste et temporel.	X	
d. L'efficience d'un projet d'établissement permet de mesurer le rapport existant entre la quantité et la qualité des résultats obtenus et les ressources et moyens mis en œuvre pour les obtenir.	X	



### ► Activité 3

Voici les étapes de l'élaboration d'un projet d'établissement :

- ❶ la réalisation du diagnostic (ou constat ou état des lieux) ;
- ❷ la détermination des axes prioritaires d'amélioration issus de l'analyse des données du diagnostic ;
- ❸ la formulation des objectifs découlant de l'analyse des axes prioritaires ;
- ❹ la formulation des indicateurs ;
- ❺ la détermination des leviers d'actions ;
- ❻ la définition du chronogramme de réalisation des actions
- ❼ la définition des modalités de suivi et d'évaluation ;
- ❽ la stratégie de communication / visibilité / gestion des connaissances

### ► Activité 4

Les deux objectifs bien formulés à cocher parmi les propositions suivantes sont :

- Augmenter les enseignants pour l'année prochaine en fonction du nombre de classe de cette année.
- Diminuer de 10 % le nombre d'élèves qui s'absentent pour le deuxième trimestre.
- Améliorer l'image de l'établissement pour la rentrée prochaine.
- Augmenter de 15 % le taux de réussite au bac série C pour l'année scolaire 2020-2021.

### ► Activité 5

Voici comment tu pourrais procéder pour amener la communauté éducative à intégrer dans le prochain projet d'établissement la problématique des retards pour les années scolaires suivantes.

Dans un premier temps, il te sera utile de faire un constat précis de cette augmentation des retards : *quel accroissement ces dernières années ? Quels niveaux sont concernés ? Le problème est-il similaire entre les filles et les garçons ? Est-ce uniquement le matin ou cela se développe-t-il aussi entre les cours ? Quelles sont les conséquences sur les enseignements et les apprentissages ?*

Dans un second temps, tu peux sensibiliser et mobiliser les personnels pédagogiques et éducatifs. Dans cette perspective, tu peux adresser à tes collaborateurs une note similaire à celle-ci :

---

OBJET : Contrôle des retards.

J'ai l'honneur d'attirer votre attention sur la situation particulièrement préoccupante des retards de certains élèves. Dans la période du ....., nous nous sommes appliqués à étudier le fonctionnement du dispositif de contrôle des

retards des élèves. Un accroissement significatif de ceux-ci est avéré et auquel nous devons remédier.

La résolution de ce problème repose grandement sur votre volonté.

Il est également de mon devoir de chef d'établissement de vous rappeler que le contrôle des absences et retards, avec pour corollaire la lutte contre le décrochage scolaire, relève de notre responsabilité, bien évidemment parce que l'assiduité aux cours conditionne la réussite des élèves qui nous sont confiés, mais également parce que durant les heures de cours les élèves sont sous l'entière responsabilité de l'enseignant et donc indirectement sous celle de notre établissement.

Afin de juguler ce problème, j'organiserai très rapidement une réunion pour que nous puissions travailler ensemble à l'élaboration des actions nécessaires.

Dès à présent, je joins, pour votre réflexion, les éléments d'évaluation de ce phénomène.

Je sais pouvoir compter sur vous pour prendre la mesure du problème que sont les retards récurrents, sachant que de la rigueur de notre suivi résulte la réussite scolaire des élèves qui nous sont confiés.

Au cours de ce temps de travail collégial, tu pourras proposer l'intégration de cette problématique au projet d'établissement et sous quelle forme pourront être associés les partenaires, notamment les parents.

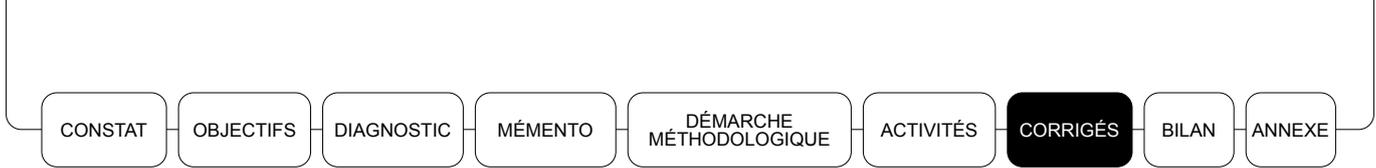
## ► Activité 6

L'acronyme SMART est un moyen mnémotechnique utilisé pour :

- a. Détecter les bons collaborateurs pour le projet d'établissement.
- b. Devenir intelligent.
- c. Analyser si le projet d'établissement est bon.
- d. Définir un bon objectif.

SMART signifie :

- **Spécifique** : précis, compréhensible et sans ambiguïté ;
- **Mesurable** : vérifiable par des résultats chiffrés ou observable par des faits ;
- **Atteignable** : acceptable pour le personnel et motivant : ni trop facile, ni trop difficile ;
- **Réaliste** : tenant compte des impératifs, des limitations du milieu et des moyens disponibles ;
- **Temporel** : délimité dans le temps.



► **Activité 7**

CONSTRUCTION DE SALLES DE CLASSES

Besoins	Ressources	Activités	Réalisations	Effets
Insuffisance de salles de classes pour accueillir les élèves	3 millions	Sensibiliser la population sur l'importance de la scolarisation	3 salles de classe construites	Augmenter le taux de scolarisation

► **Activité 8**

Avant la mise en œuvre d'un projet d'établissement :

	Vrai	Faux
a. Il faut avoir défini une organisation très précise.	X	
b. Il faut l'expérimenter d'abord.		X
c. Il faut déterminer les indicateurs de suivi-évaluation du projet.	X	
d. Il faut désigner des responsables de chaque activité à mener.	X	

Les actions choisies et mises en œuvre pour servir les objectifs du projet d'établissement n'ont pas à être expérimentées au préalable. En revanche, le suivi et l'évaluation régulière du projet d'établissement peuvent amener à les aménager et à les corriger.

► **Activité 9**

Voici les quatre tâches basiques qui sont généralement suffisantes dans la phase de démarrage d'un projet d'établissement à cocher :

- Organiser rapidement une équipe.
- Gérer les risques d'une manière détaillée.
- Formaliser les décisions.
- Définir et négocier les objectifs avec les bonnes personnes.
- Consolider les plannings.
- Vérifier que les actions sont efficaces.

Bien que les risques et l'efficacité des actions puissent être appréhendés quelque peu, le suivi, l'évaluation continue et la régulation du projet d'établissement permettront de les maîtriser.

► **Activité 10**

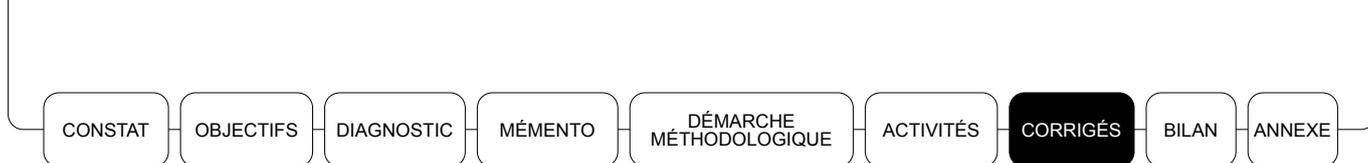
Voici les trois actions avec les indicateurs et la performance visée associés dans le tableau ci-dessous :

	<b>Actions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Performance visée</b>
<b>OBJECTIF 1 :</b> Augmenter de 15 % le taux de filles orientées en seconde scientifique en trois ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation des jeunes filles des classes de 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup></li> <li>▪ Mise en place de critères et conditions d'accès attractifs</li> <li>▪ Mise en place d'un dispositif d'aide aux filles en 4<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup></li> <li>▪ Organisation de cérémonies de récompense pour les filles ayant obtenu les meilleures moyennes dans les disciplines scientifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de filles orientées en seconde scientifique</li> <li>▪ Nombre de classes scientifiques créées</li> <li>▪ Nombre de filles primées pour leurs moyennes dans les disciplines scientifiques</li> <li>▪ Résultats des filles dans les matières scientifiques</li> </ul>	→ Augmenter de 15 % le taux de filles orientées en seconde scientifique
<b>OBJECTIF 2 :</b> Faire passer le taux de réussite au BEPC de 48 % à 60 % en trois ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser deux épreuves de BEPC blancs pour les élèves de 3<sup>e</sup></li> <li>▪ Assurer un suivi spécifique des élèves redoublants</li> <li>▪ Développer le travail en équipe pour les élèves de 3<sup>e</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taux de réussite au BEPC</li> </ul>	→ Augmenter de 12 % le taux de réussite au BEPC

► **Activité 11**

Pour réussir cette mobilisation communautaire, tu ne pourras pas faire travailler tout le monde en même temps. Aussi, à chaque étape de l'élaboration du projet d'établissement par ton équipe projet, tu peux consulter les membres de la communauté éducative. Par exemple, à l'issue de l'état des lieux, l'équipe projet fera des constats et déterminera des objectifs. Ce travail pourra être exposé et soumis (avec un statut de « brouillon ») au COGES, à l'assemblée des professeurs, à l'assemblée des délégués des élèves, etc. pour avis, remarques et propositions.

Pour élaborer les actions qui serviront certains objectifs, tu pourras élargir l'équipe projet à des membres particulièrement concernés. Par exemple, pour un objectif qui concerne la relation établissement-familles, tu peux solliciter les représentants des



parents au COGES. Pour un objectif lié aux apprentissages scientifiques, tu peux associer les enseignants de sciences et de mathématiques.

En termes de communication, tu pourras informer les partenaires, suivant différents canaux, des éléments arrêtés après chaque concertation.

### ► Activité 12

**a.** Pour développer un partenariat avec un ou des membres de la communauté éducative en vue de construire un hangar dans ton établissement, tu peux procéder ainsi :

- Tu fais une requête que tu adresses à un ou des membres de la communauté éducative.
- Tu structures cette requête de la façon suivante.
  - Tu expliques pourquoi tu t’adresses à lui (par exemple, c’est de sa compétence, c’est dans son champ d’action).
  - Tu rappelles le contexte.
  - Tu décris précisément la situation de l’établissement sans électricité.
  - Tu exposes les enjeux de la non-électrification de l’établissement, les dysfonctionnements que cela entraîne, ainsi que les conséquences sur la réussite scolaire des élèves.
  - Tu détailles la demande au plan budgétaire de façon quantitative et qualitative.

**b.** Pour développer ce partenariat, il te faudra être crédible et convaincant. Pour cela, il est utile que tu maîtrises au mieux le dossier, quitte à solliciter le concours de personnes qualifiées :

- Les conséquences positives pour les enseignements / apprentissages, la sécurité, la salubrité ;
- Les coûts (devis) et la faisabilité technique (emplacement, raccordement...);
- La pérennité de l’investissement grâce à la maintenance prévue.

Il te faudra également de l’empathie afin de comprendre ce qui peut motiver ton partenaire à apporter cette aide à ton établissement, ainsi que des compétences de collaboration et de communication

### ► Activité 13

Pour assurer ou réussir la participation efficace des personnels de ton lycée et des membres de la communauté, tu dois revoir ton management en mettant l’accent sur l’approche participative dans la gestion du projet d’établissement à travers les axes suivants :

- Tu peux rechercher une problématique forte qui te semble la plus susceptible d’intéresser les acteurs que tu veux fédérer.

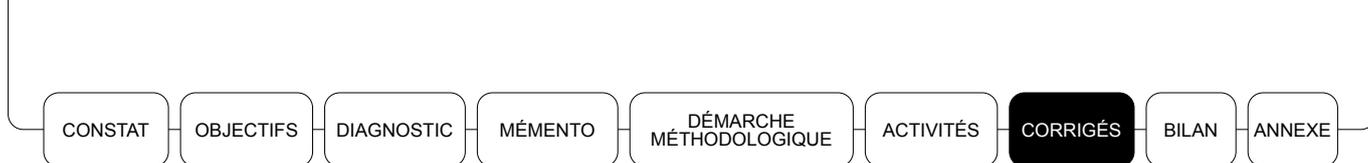
- Sur ce projet, tu peux élaborer un premier état des lieux, et à partir de ton analyse préparer un constat argumenté (par l'intérêt des élèves notamment), pour définir des objectifs potentiels, et des actions possibles. Il ne s'agira pas d'imposer tes vues mais d'avoir avec toi un projet réfléchi et des choses à proposer. Le leadership s'appuie, en partie, sur une vision claire et porteuse d'une finalité bénéfique pour le groupe.
- Il te faut partager avec tes adjoints ce travail préalable et l'enrichir de leurs réflexions. Tu dois les associer étroitement à ta démarche et leur exprimer ta confiance. Le leadership s'appuie sur une responsabilisation et une reconnaissance des acteurs.
- À travers tes visites de classe et les rencontres de travail, tu peux rechercher quels sont les enseignants sur lesquels tu pourras t'appuyer pour porter ce projet. Dans les temps de concertation, tu veilleras à leur donner la parole et favoriser leur action positive. Tu auras aussi à repérer les enseignants qui ont besoin d'accompagnement, d'empathie et de valorisation pour s'impliquer. Le leadership s'appuie sur une capacité à prendre chacun comme il est et là où il est.
- Tu peux aussi rencontrer les partenaires de la communauté éducative (parents, autorités locales...) qui te semblent les plus disposés à une coopération afin de les convaincre de s'engager et de mobiliser leur entourage.

#### ► Activité 14

Voici les compétences qui caractérisent un leader à cocher :

1. Un leader fédère les autres autour de sa vision.
2. Un leader s'approprié les idées des autres.
3. Un leader favorise la prise de responsabilité.
4. Un leader encourage et valorise.
5. Un leader montre l'exemple et trace la voie.
6. Un leader est empathique.
7. Un leader utilise les autres à sa guise.
8. Un leader suscite la coopération et crée un esprit d'équipe.
9. Un leader se préoccupe du bien-être de ceux qui l'entourent.
10. Un leader met en exergue les erreurs des autres.

N<sup>os</sup> 2, 7 et 10 : un bon leader s'efforce de valoriser chacun de ses collaborateurs : il met en valeur leurs idées, il ne les manipule pas et positive les erreurs comme des expériences apportant des informations utiles.



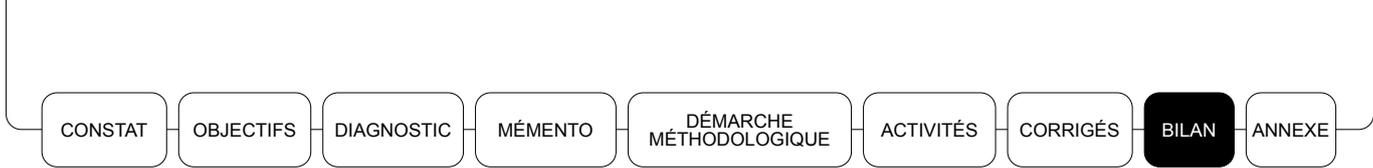
### ► Activité 15

**a.** Le chef d'établissement a un style de leadership autoritaire (directif inefficace) et qui laisse peu de place aux initiatives personnelles et à l'intelligence des autres. En effet :

- il privilégie l'organisation et les processus aux individus ;
- il informe plus qu'il ne communique car il s'est positionné comme étant supérieur aux autres et capable d'analyser seul la situation ;
- il prend des décisions et les impose au personnel car il s'est positionné comme le seul décisionnaire ;
- il considère les autres acteurs comme des exécutants d'une stratégie sans que soit réellement explicitée la vision qui les motive.

**b.** Le chef d'établissement aurait pu prendre les mesures préventives suivantes :

- Observer, écouter, consulter et entendre les différents acteurs de la communauté éducative pour entendre leurs analyses et tenter de comprendre les causes probables de cette baisse des résultats.
- Montrer de la considération, du respect et de l'empathie envers les autres acteurs qui connaissent cet établissement depuis bien plus longtemps que lui qui arrive.
- Rechercher avec ces acteurs la stratégie et les actions susceptibles d'améliorer les résultats, proposer ses idées sans les présenter supérieures et associer tous les partenaires, autant que faire se peut, aux décisions afin de les impliquer dans leur réussite.
- Éviter de s'empêtrer dans du micro-management ou dans des rapports de pouvoir avec toute la communauté éducative.
- Renforcer la cohésion dans ses équipes en synthétisant une vision claire et en la communiquant à l'ensemble de la communauté éducative.
- Mettre en place une stratégie motivationnelle pour que les équipes enseignantes, d'encadrement et de direction pour qu'elles se sentent respectées, inspirées et mises en puissance.



# BILAN



Cette rubrique te permettra de faire le point sur tes acquis et les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de cette séquence. Ce sera l'occasion, sous la supervision de ton tuteur, de faire des propositions qui t'aideront à améliorer tes capacités professionnelles en matière d'élaboration et de conduite de projet d'établissement en y associant l'ensemble de la communauté éducative

- ▶ 1. Qu'as-tu appris de particulièrement nouveau pour toi, après avoir exploité cette séquence ?

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

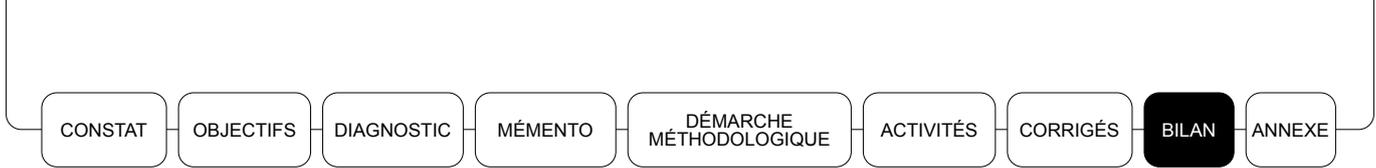
- ▶ 2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de cette séquence ? Si oui, lesquelles ?

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

- ▶ 3. Après avoir travaillé cette séquence, ta pratique de conduite du projet d'établissement et du contrat d'objectif de performance va-t-elle être différente désormais ? Justifie ta réponse.

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

LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT  
ET LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE



- ▶ 4. Décris une situation vécue au cours de l'année dans laquelle les acquis de cette séquence t'ont permis de mieux conduire le projet d'établissement et d'éviter certaines erreurs que tu commettais auparavant.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 5. Décris une situation vécue au cours de l'année dans laquelle les acquis de cette séquence t'ont permis de mieux mobiliser la communauté autour des problématiques de l'école et d'éviter certaines erreurs que tu commettais auparavant.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 6. Décris une situation vécue au cours de l'année dans laquelle les acquis de cette séquence t'ont permis de mieux mobiliser tes compétences de leadership.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 7. Formule d'autres aspects de la conduite de projet d'établissement et du contrat d'objectif et de performance que tu aurais souhaité voir traités.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# ANNEXES

## 1. EXEMPLE DE REQUÊTE

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D’IVOIRE  
UNION – DISCIPLINE – TRAVAIL

Ministère de l’Éducation nationale,  
de l’Enseignement technique et de la Formation professionnelle

Direction régionale : .....  
Établissement : .....  
BP : .....  
Tél./fax : .....  
E-mail : .....  
Réf. : .....

Abidjan, le 17 février 2020

À Monsieur/Madame le/la responsable du bureau régional de l’Unicef  
De ..... (ville)  
(par voie hiérarchique)

**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 organiser une séance de formation à leur intention sur les « pratiques pédagogiques protectrices de l’enfant » (PPPE). Cette activité est d’une importance capitale dans la mesure où elle permettra aux enseignants, à travers les outils acquis, d’être plus respectueux de la dignité de l’enfant et de s’engager résolument dans des pratiques protectrices à leur endroit. Pour son organisation envisagée au cours du troisième trimestre de l’année scolaire en cours, 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 en fin d’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-Côte d’Ivoire 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.

Le proviseur [nom et prénoms]

## 2. EXEMPLE DE PLAIDOYER

---

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D’IVOIRE

UNION – DISCIPLINE – TRAVAIL

Ministère de l’Éducation nationale,  
de l’Enseignement technique et de la Formation professionnelle

Direction régionale : .....  
 Établissement : .....  
 BP : .....  
 Tél./fax : .....  
 E-mail : .....  
 Réf. : .....

Abidjan, le 12 février 2014

**Plaidoyer pour l’amélioration de la scolarisation de la jeune fille  
dans la région de .....**

*adressé à Monsieur le Président du Conseil régional 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, une fille sur trois est mariée avant ses 18 ans. De façon spécifique, dans votre région où nous exerçons, des jeunes filles sont mariées contre leur gré dès l'âge de 15 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, l'éducation réduit les risques de mariage précoce car les filles ayant bénéficié d'une éducation secondaire ont moins de chance de se marier avant 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 vous interpellons sur ces pratiques qui ont cours de façon récurrente dans votre région, 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.

Dans l'attente d'une suite favorable, veuillez agréer, Monsieur le Président du Conseil général de ....., mes remerciements anticipés.

Le principal [nom et prénoms]

Séquence 2

---

# LA SUPERVISION ET LE SUIVI PÉDAGOGIQUE

## CONSTAT

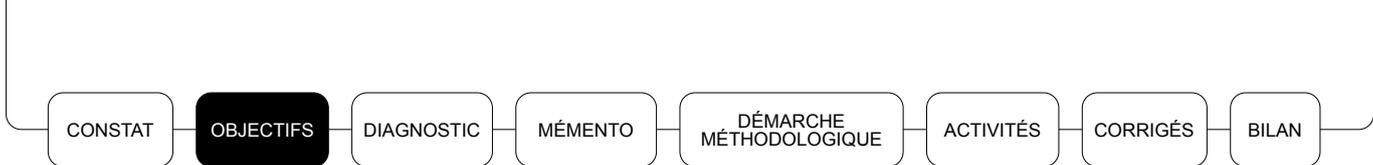
.....

Le chef d'établissement de l'enseignement secondaire est un maillon important du système éducatif. Il a pour mission de piloter au sein de son établissement la politique éducative de la nation qui doit aboutir à la réussite des élèves. Dans le cadre de sa mission, le chef d'établissement est amené à remplir plusieurs rôles dont celui de superviseur pédagogique. Pour réussir cette mission de premier encadreur pédagogique de ses collaborateurs, il doit faire preuve de savoir-faire et de leadership.

Cependant, l'enquête diligentée par IFADEM-PAPDES en juin 2019 dans certaines DREN relève que de nombreux chefs d'établissement de l'enseignement secondaire rencontrent des difficultés à réaliser efficacement certaines tâches, telles que/qu' :

- évaluer les pratiques professionnelles des enseignants (analyser les documents pédagogiques, faire l'analyse des rapports, faire des visites de classe, suivre l'exécution des programmes) ;
- gérer un très grand nombre d'élèves dans l'établissement ;
- aider les enseignants à travailler dans des classes à effectifs pléthoriques ;
- piloter les conseils d'enseignement ;
- impulser la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ;
- conduire et animer les conseils de classe.

Au regard de toutes ces responsabilités, le chef d'établissement a besoin d'être outillé pour mener à bien la supervision et le suivi pédagogique de ses collaborateurs au sein de l'établissement qu'il dirige.



# OBJECTIFS

---

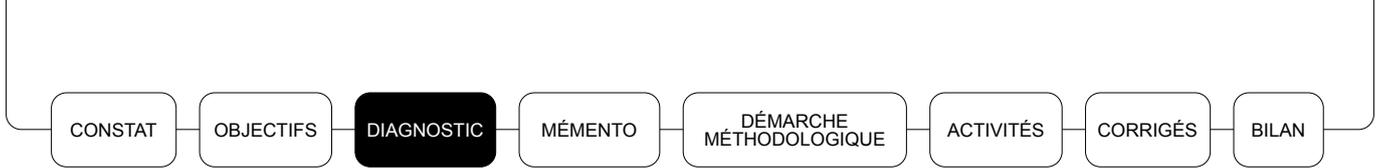
## 1. Objectif général

→ Après avoir exploité cette séquence, tu seras capable de superviser les enseignements dispensés, renforcer les capacités de tes collaborateurs et mettre en œuvre ton leadership au plan pédagogique en vue de la réussite de tous les élèves.

## 2. Objectifs spécifiques

Après l'exploitation de cette séquence, tu seras capable de/d' :

- évaluer les pratiques professionnelles des enseignants (analyser les documents pédagogiques, analyser des rapports, faire des visites de classe, suivre l'exécution des progressions des contenus d'enseignement/ apprentissage des disciplines) ;
- impulser la prise en charge des élèves en difficultés d'apprentissage ;
- réguler les effectifs d'élèves dans ton établissement ;
- aider les enseignants à bien gérer les classes à effectifs pléthoriques ;
- conduire et animer les conseils de classe ;
- piloter les conseils d'enseignement.



# DIAGNOSTIC



Les autotests qui te sont proposés dans cette rubrique vont te permettre d'évaluer tes acquis en :

- évaluation des pratiques professionnelles des enseignants ;
- impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage ;
- conduite et en animation des conseils de classe ;
- pilotage des conseils d'enseignement.

## 1. AUTOTESTS RELATIFS À L'ÉVALUATION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES ENSEIGNANTS

---

### ► Autotest 1

À la première réunion du conseil d'enseignement de l'année scolaire, un nouveau professeur te demande le rôle de chaque auxiliaire pédagogique.

Explique-lui, en quelques lignes, le rôle de chacun.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

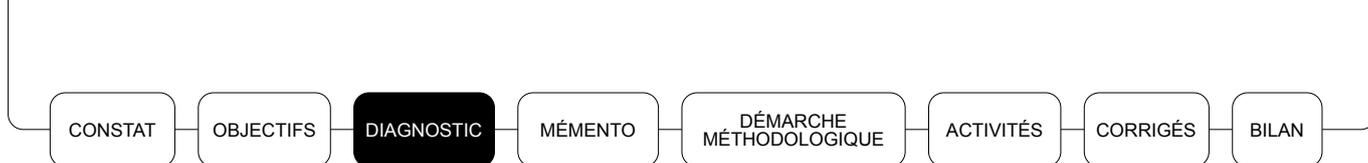
.....

.....

.....

.....

LA SUPERVISION ET LE SUIVI  
PÉDAGOGIQUE



### ► Autotest 2

Dans le cadre de ton rôle de premier encadreur pédagogique, tu fais une visite de classe. Coche les pratiques pertinentes.

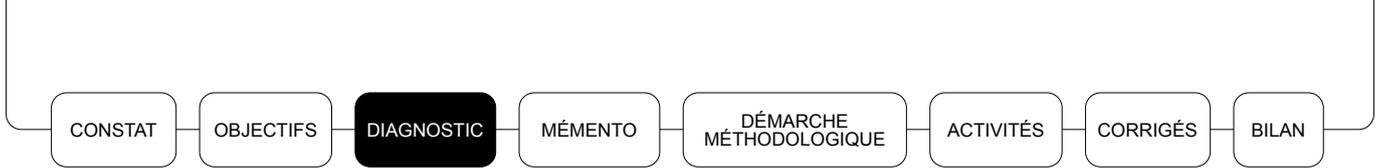
#### **Pratiques**

- 1. Se faire accompagner par un adjoint au chef d'établissement ou professeur de la même discipline que le professeur visité.
- 2. Commencer l'entretien par des points positifs et des félicitations.
- 3. Demander à l'enseignant, au début de l'entretien, son analyse de sa prestation.
- 4. Laisser prioritairement l'adjoint au chef d'établissement ou le professeur accompagnateur conduire l'entretien.
- 5. Formuler des encouragements et des conseils pour améliorer la pratique pédagogique.
- 6. Reprendre la chronologie de la séance et pointer tous les points problématiques.
- 7. Donner une note et faire immédiatement un rapport à la hiérarchie.
- 8. Vérifier la conformité du cours auquel tu as assisté avec la progression des contenus d'enseignement/apprentissage.
- 9. Analyser les outils et les traces écrites des élèves.
- 10. Effectuer la visite sans prévenir le professeur.

### ► Autotest 3

L'une de tes activités dans ton rôle de chef d'établissement est de contrôler le cahier de textes. Parmi ces actions, coche celles qui sont correctes.

- Vérifier si le professeur est à jour dans la progression.
- S'assurer que les énoncés des évaluations et les corrigés sont collés dans le cahier de texte.
- Vérifier que le plan du cours est porté dans le cahier de textes.
- Vérifier que toutes les colonnes du cahier de textes sont remplies.
- Attester du contrôle du cahier de textes en y apposant ton cachet.
- Porter des observations dans le cahier de textes.
- Vérifier que le professeur a mis la date et a émarginé le cahier de textes.



## 2. AUTOTESTS RELATIFS À L'IMPULSION DE LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉ D'APPRENTISSAGE

### ► Autotest 4

Le conseil de classe constate que les résultats scolaires de K. M., un brillant élève, sont en baisse.

Range dans l'ordre chronologique, en te servant des numéros 1 à 4, les actions que tu peux mener pour aider cet élève.

Actions	N°
J'informe les parents des difficultés de leur enfant et je les associe à la prise de décision.	
J'appelle l'élève pour l'écouter.	
Je demande un entretien avec les éducateurs, les éducateurs spécialisés ou les inspecteurs d'orientation.	
J'analyse le dossier de K. M. (résultats scolaires, ponctualité, assiduité...).	

### ► Autotest 5

À l'issue d'un examen blanc dans ton établissement, tu constates que les résultats des élèves des classes de terminale ne sont pas à la hauteur de tes attentes. Tu veux mettre en place un dispositif pour améliorer le rendement. Propose quatre actions que tu pourrais mener.

1. ....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....
4. ....  
.....  
.....

LA SUPERVISION ET LE SUIVI PÉDAGOGIQUE

### 3. AUTOTEST RELATIF À LA GESTION DES EFFECTIFS PLÉTHORIQUES

---

#### ► Autotest 6

Dans ces définitions qui te sont proposées, coche celle qui correspond au « double flux ».

- Modalité qui consiste à répartir les élèves inscrits en classes de niveau.
- Modalité qui consiste à décaler d'une demi-heure l'entrée et la sortie des classes ; les plus âgés d'abord, les plus jeunes ensuite.
- Modalité qui consiste à faire travailler les élèves de l'établissement en deux groupes pédagogiques, alternativement.

### 4. AUTOTESTS RELATIFS À LA CONDUITE ET À L'ANIMATION DES CONSEILS DE CLASSE

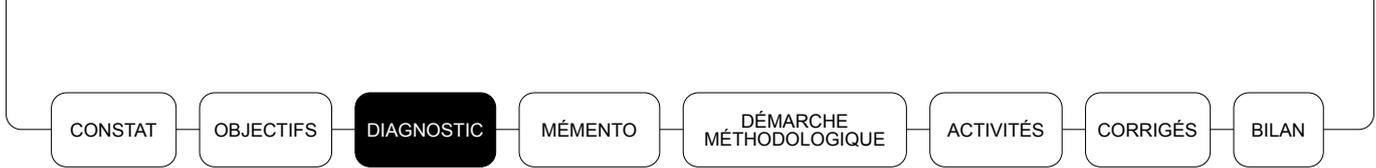
---

#### ► Autotest 7

Tu es soucieux de la réussite du parcours scolaire de chaque élève. Coche parmi ces actions celles que tu mettras en œuvre pour atteindre cet objectif.

#### Actions

- 1. Je prépare le conseil de classe en ayant en ma possession tous les documents me permettant d'avoir des informations sur les élèves.
- 2. J'ai un entretien avec le professeur principal pour échanger sur les situations les plus préoccupantes, avant le conseil.
- 3. J'enregistre les débats pour m'aider à rédiger le compte rendu du conseil de classe.
- 4. Je convoque tous les membres du conseil de classe.
- 5. Je consulte tous les membres et tiens compte de leurs avis pendant le conseil de classe.
- 6. J'invite les parents des élèves qui ont des problèmes de comportement.
- 7. Je crée des conditions d'échanges fructueux (courtoisie, respect, distribution équitable de la parole...) pendant le conseil de classe.
- 8. Je reçois les représentants des élèves, avant le conseil de classe, pour les aider à préparer leurs interventions.
- 9. Je recherche le maximum de consensus pour les décisions importantes.



► **Autotest 8**

Cite les documents dont tu as besoin pour conduire et animer tes conseils de classe.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 9**

Lors d'un conseil de classe, certains professeurs veulent sanctionner l'élève T. M. parce qu'il s'est absenté pendant un mois pour cause de maladie, sans aucun justificatif médical car ses parents l'ont amené se faire soigner au village en dehors d'une structure sanitaire. Face à cette situation, d'autres professeurs ont une position différente et ne souhaitent aucune sanction à son encontre. Comment vas-tu gérer cette situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. AUTOTESTS RELATIFS AU PILOTAGE DES CONSEILS D'ENSEIGNEMENT

---

### ► Autotest 10

Pour améliorer les performances du conseil d'enseignement de la discipline anglais, tu décides d'organiser une classe ouverte. Coche parmi les actions suivantes celles que tu peux mener.

#### Actions

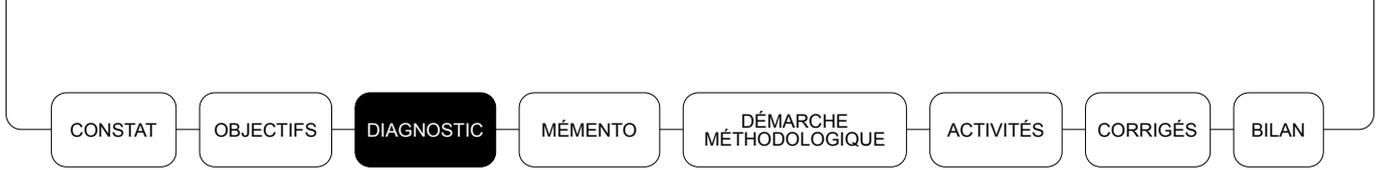
- 1. Tu informes le chef de l'APFC de ta DRENETFP.
- 2. Tu fais la synthèse de tes observations lors de tes visites dans les classes d'enseignement de l'anglais, puis tu réunis les enseignants de cette discipline pour déterminer la ou les problématiques pédagogiques à travailler.
- 3. Tu convoques seulement les professeurs d'anglais.
- 4. Tu décides de la ou des problématiques pédagogiques à travailler.
- 5. Tu prépares la salle de classe de sorte qu'elle puisse accueillir aisément les professeurs concernés et les élèves.
- 6. Tu mets à disposition tous les documents nécessaires.
- 7. À l'issue de la séance, tu fais l'analyse et l'évaluation de ce qui s'est passé.
- 8. Tu demandes à un professeur de présenter un cours devant ses collègues.
- 9. Tu conduis une analyse collective de la séance.
- 10. Tu organises des échanges courtois, respectueux et enrichissants.

### ► Autotest 11

Tu constates une faible participation des enseignants aux activités des conseils d'enseignement. Tu entreprends des actions pour les amener à y participer. Coche les pratiques qui te semblent appropriées.

#### Pratiques

- 1. Tu convoques les enseignants fréquemment absents aux conseils d'enseignement et tu les menaces de faire un rapport sur leur manière de servir.
- 2. Tu réunis tous tes enseignants, tu les sensibilises et leur expliques l'importance de leur rôle au sein du conseil d'enseignement.
- 3. Tu vulgarises les instructions officielles relatives aux conseils d'enseignement.



- 4. Tu écris aux animateurs des conseils d'enseignement disciplinaires pour leur demander de mieux faire fonctionner leur conseil d'enseignement.
- 5. Tu réunis les animateurs des conseils d'enseignement pour analyser ce dysfonctionnement et tu élabores avec eux une stratégie pour y remédier.
- 6. Tu présides toi-même ou tu délègues à tes adjoints les réunions des conseils d'enseignement.
- 7. Tu adresses aux enseignants fréquemment absents aux conseils d'enseignement une demande d'explication.

► **Autotest 12**

Propose quatre actions que tu peux mener pour rendre les conseils d'enseignement de ton établissement plus dynamiques.

.....

.....

.....

.....

## MÉMENTO

Les tâches quotidiennes du chef d'établissement relatives à l'évaluation des pratiques professionnelles des enseignants, à l'impulsion d'une prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage, à la conduite, à l'animation et au pilotage des conseils d'enseignement, se résument à la supervision, au suivi et à l'accompagnement des enseignants.

Dans cette rubrique, tu trouveras l'essentiel des définitions et des informations te permettant de mieux cerner ton rôle dans le cadre de la supervision, du suivi et de l'accompagnement des pratiques pédagogiques des enseignants.

### 1. LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

#### 1.1. Définition

La supervision, c'est l'ensemble des opérations critiques (observation, analyse, jugement, intervention) par lesquelles une personne en situation de responsabilité vise à améliorer la qualité de l'acte professionnel des personnes dont elle est responsable, de façon à assurer la plus grande cohérence possible entre les référentiels et les pratiques.

Dans le cadre d'un établissement de l'enseignement secondaire, la supervision consiste à acquérir une connaissance précise de ce qui se passe dans son établissement et de ce qu'il produit en termes d'instruction et d'éducation. En ce sens, le chef d'établissement doit se donner les moyens de recueillir continuellement les informations nécessaires et d'en effectuer régulièrement une synthèse (un tableau de bord).

#### 1.2. Les modalités de supervision

Deux modalités s'offrent à toi :

- **Une modalité d'encadrement** : elle porte sur les objets dont les effets sont perceptibles à l'extérieur de la classe et pour lesquels il existe des référentiels contraignants (respect des programmes, évaluation de bilan, code de vie, etc.).
- **Une modalité d'accompagnement** : elle porte sur les objets qui relèvent de l'autonomie de l'enseignant (méthodes pédagogiques, activités d'apprentissage, gestion de la classe, etc.).

### 1.3. La planification des activités de supervision

La planification désigne l'action et l'effet de planifier, c'est-à-dire d'organiser à l'avance quelque chose (son temps, ses activités) selon un plan. Cela implique d'avoir un ou plusieurs objectifs à satisfaire tout en prenant les mesures nécessaires dans le but de parvenir à ses fins.

**Exemple** La matrice d'actions

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
ET DE LA  
FORMATION PROFESSIONNELLE

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE



Direction régionale Abidjan 1  
Établissement : .....

UNION - DISCIPLINE - TRAVAIL

#### MATRICE D' ACTIONS

► Objectif Terminal 1

Objectifs intermédiaires	Activités à déployer		Responsables	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Sources de financement	CHRONOGRAMME																	
	Activités principales	Activités secondaires					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A						

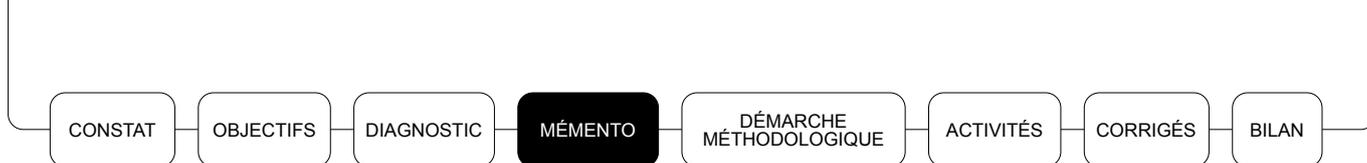
► Objectif Terminal 2

Objectifs intermédiaires	Activités à déployer		Responsables	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Sources de financement	CHRONOGRAMME																	
	Activités principales	Activités secondaires					S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A						

Dans le cadre de sa mission de supervision pédagogique, le chef d'établissement orientera son action sur un certain nombre de tâches que sont :

- **Le contrôle de conformité** : il s'agit d'une activité requise soit par la réglementation soit pour l'institution de bonnes pratiques dans le cas des entreprises. Dans le contexte d'un établissement de l'enseignement secondaire, le contrôle de conformité consiste à faire respecter les normes fixées par la tutelle.

LA SUPERVISION ET LE SUIVI  
PÉDAGOGIQUE



### Exemple

Le respect du programme et la méthode d'enseignement par les enseignants de l'établissement.

#### • Les outils du contrôle de conformité :

- Le cahier de textes des enseignants : c'est le document par excellence qui permet au chef d'établissement de contrôler les enseignements dispensés par les enseignants. Il contient la progression de chaque discipline, les thèmes développés, le titre des leçons, le plan des cours, les dates, les évaluations et leurs corrigés, les émargements des professeurs attestant qu'ils sont responsables des écrits. Il contient aussi le travail à faire par les élèves.
- Les cahiers des élèves (lors des visites) : son contenu porte la trace des tâches effectivement demandées et des apprentissages réellement mis en œuvre.
- Le conseil d'enseignement : il regroupe les professeurs d'une même discipline de l'établissement. C'est une équipe de travail pour l'entraide, pour le renforcement des capacités, pour l'harmonisation des enseignements et des évaluations. Les progressions ou les programmations qui y sont définies apportent une information sur l'enseignement de la discipline dispensé.

## 2. LE SUIVI

---

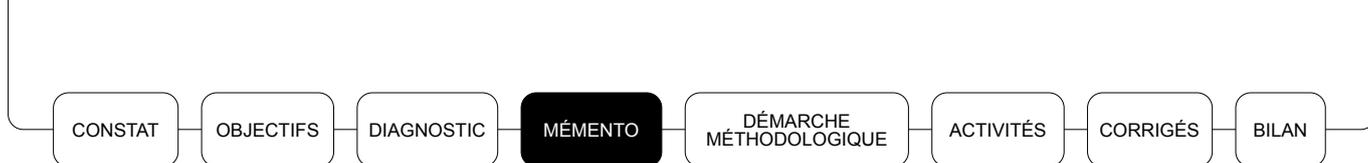
### 2.1. Définition

Le suivi est le processus systématique qui part du recueil et de l'analyse des informations pour aboutir à leur utilisation en vue de déterminer en continu les progrès d'un programme ou d'une personne dans la réalisation de ses objectifs et de guider les décisions relatives à sa gestion. C'est un ensemble d'opérations consistant à suivre et à contrôler un processus pour parvenir dans les meilleures conditions aux résultats recherchés.

Dans le cadre d'un établissement de l'enseignement secondaire, le suivi des enseignants, des personnels d'éducation et de tous les personnels placés sous les ordres du chef d'établissement est un moyen de connaître leurs pratiques professionnelles réelles. Le suivi apporte ainsi une partie des informations pour la supervision. Il contient le contrôle de conformité mais aussi une évaluation (au sens positif) des pratiques professionnelles.

### 2.2. Le suivi pédagogique

Le suivi pédagogique est un temps de formation basé sur l'accompagnement des enseignants afin que ceux-ci acquièrent les compétences nécessaires à l'exercice de leur profession.

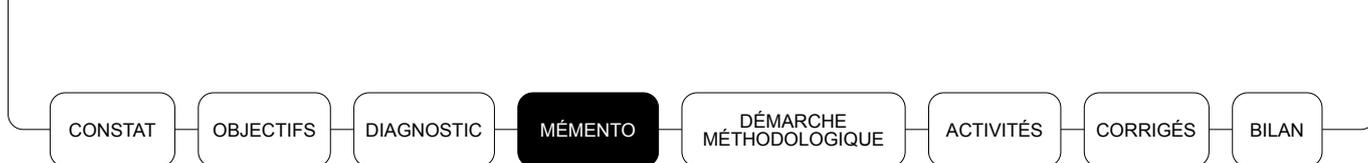


■ **Les activités de suivi pédagogique :** ce sont les activités permettant de mettre en œuvre le suivi pédagogique. Elles doivent tenir compte du contexte et s'adapter au profil de l'enseignant. Ces activités sont en général :

- les visites de classe ;
- les classes ouvertes ;
- les journées pédagogiques avec le concours des APFC ;
- les activités des conseils d'enseignement et des unités pédagogiques.

■ **Les outils de suivi pédagogique :**

- Le cahier de notes de chaque classe : c'est un cahier qui contient les notes des élèves. Dans les colonnes sont inscrits les notes, les dates et la nature des évaluations. Ces informations permettent au chef d'établissement de vérifier si l'enseignant :
  - fait des évaluations des apprentissages de ses élèves ;
  - respecte le rythme des évaluations ;
  - varie les types des évaluations (devoirs, interrogations, exposés, etc.).
- Le cahier des conseils d'enseignement de chaque discipline : c'est le cahier qui retrace les activités menées par chaque conseil d'enseignement. Il permet au chef d'établissement de s'informer et de s'imprégner des initiatives et des stratégies pédagogiques à déployer par discipline pour améliorer les pratiques pédagogiques et, par ricochet, les performances des élèves.
- La liste de présence aux réunions des conseils d'enseignement de chaque discipline : c'est la liste qui fait l'état des présences aux réunions des conseils d'enseignement. Elle permet au chef d'établissement de vérifier l'assiduité et l'implication des enseignants dans le fonctionnement des conseils d'enseignement en vue d'interpeler et de sensibiliser, éventuellement, qui méritent de l'être, d'une part, et d'encourager ceux qui font preuve d'exemplarité, d'autre part.
- Le cahier de textes : c'est le cahier dans lequel les enseignants inscrivent les leçons et les séances d'enseignement/ apprentissage réellement effectuées. Il permet au chef d'établissement de vérifier, en plus de la conformité des contenus des enseignements dispensés, le taux et le niveau d'exécution des progressions d'enseignement/ apprentissage.
- Les cahiers des élèves : ce sont les cahiers dans lesquels sont consignées les traces écrites des cours dispensés par les enseignants et les tâches réalisées par les élèves. Il permet au chef d'établissement de vérifier la conformité des cours réellement dispensés avec le programme, la progression et les renseignements portés dans le cahier de textes par l'enseignant. Il apporte aussi une information intéressante sur ce que les élèves ont su réaliser et sur la qualité de l'évaluation formative de l'enseignant.



### ■ Les outils de suivi des résultats :

- Le cahier de notes de chaque classe : c'est un cahier qui contient les notes des élèves. Dans les colonnes sont inscrites les notes, les dates et la nature des évaluations. Il permet au chef d'établissement d'évaluer les modalités d'évaluation mises en place et de mesurer les performances des élèves en vue d'initier des actions pour améliorer celles-ci.
- Le bulletin de notes trimestriel : c'est un document d'une page sur lequel sont reportées les moyennes de l'élève dans chaque discipline, ainsi que la moyenne générale. Il est le document de référence du travail général de l'élève pendant cette période. Comme le précédent, ce document permet de repérer les obstacles et les difficultés d'apprentissage (cf. conseil d'enseignement ci-après).
- Le conseil d'enseignement : au moins une fois par trimestre, le chef d'établissement convoque tous les conseils d'enseignement à une réunion-bilan pour analyser les résultats scolaires et rechercher des stratégies pour les améliorer. Les conseils d'enseignement doivent veiller à l'évolution des résultats scolaires.
- Le conseil de classe : c'est une instance règlementaire qui regroupe des membres de droit et qui a pour rôle de faire une analyse et un bilan du travail de chaque élève. Il permet au chef d'établissement de contrôler les performances de chaque classe et le rendement des enseignants.
- Les statistiques (tableau de bord des résultats scolaires) : c'est l'ensemble des résultats des élèves qui permet au chef d'établissement d'avoir une vue d'ensemble de la performance de son établissement. Elles contribuent au pilotage et à l'élaboration du projet d'établissement.

Dans le cadre d'un établissement de l'enseignement secondaire, les statistiques des résultats gagnent à être représentées graphiquement pour en faciliter une lecture partagée. Elles portent sur :

- les résultats trimestriels par discipline ;
- les résultats aux examens ;
- les taux de passages en classe supérieure ;
- le taux de redoublement ;
- le taux de décrochage (d'abandon de scolarité) ;
- le ratio d'élèves entrant dans l'établissement par rapport aux sortants avec succès (passage au lycée pour le collègue ou réussite au bac pour le lycée).

Ce tableau (en page suivante) permet au chef d'établissement d'avoir une vue d'ensemble sur les résultats et la performance de son établissement.

**Exemple**

TABLEAU DES RÉSULTATS TRIMESTRIELS PAR CLASSE

Classe	Effectifs		Moy. < 8,5		8,5 ≤ Moy. < 10		Moy. ≥ 10		Moy. classe
	Inscrits	Classés	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
3° 1	58	58	1	1,7	5	8,6	52	89,6	12,03
3° 2	60	60	3	5	9	15	48	80	11,83
TOTAL	118	118	4	3,4	14	11,8	100	84,8	11,93

La performance, dans le cadre d'un établissement de l'enseignement secondaire, est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, à savoir l'amélioration du taux de réussite des élèves.

### 3. LA COMMUNICATION

---

La communication est l'action de diffuser des informations. Dans le cas d'un établissement de l'enseignement secondaire, elle permet de rendre compte des activités menées et des résultats obtenus à la hiérarchie, aux élèves, aux parents d'élèves, aux enseignants, au personnel d'encadrement et aux autres membres de la communauté éducative. Les outils dans le cadre de cette communication sont :

- le courrier;
- la note de service;
- les invitations;
- les affiches;
- le rapport trimestriel;
- les rapports de réunions avec la communauté éducative.

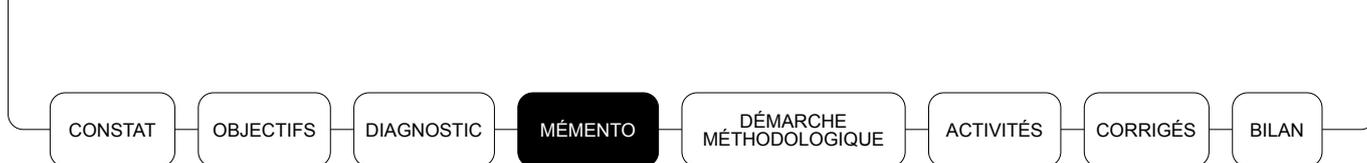
### 4. L'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE

---

#### 4.1. Définition

*Accompagner* renvoie à l'idée « d'aller avec », « d'être à côté de »; c'est être avec quelqu'un, lui tenir compagnie. C'est aussi se joindre à quelqu'un pour le suivre et le guider.

L'**accompagnement pédagogique**, c'est une collaboration entre le chef d'établissement et les enseignants pour déterminer ensemble les moyens les plus efficaces pour atteindre l'objectif commun qui est d'améliorer les résultats scolaires des élèves. C'est avant tout



un cheminement pour le renforcement des capacités des enseignants, c'est-à-dire que le chef d'établissement se doit d'être présent pour ses collaborateurs, les encourager et soutenir leur réflexion personnelle et leur développement professionnel.

Au-delà d'un accompagnement individuel auprès de chaque enseignant, l'accompagnement pédagogique consiste aussi à fédérer les ressources humaines autour d'une mission commune et d'un projet commun, le projet d'établissement. Par conséquent, c'est pour le chef d'établissement un savoir-être là où il le faut, quand il le faut en étant prêt à s'investir au-delà d'une simple action ponctuelle.

## 4.2. Les activités d'accompagnement pédagogique

C'est l'ensemble des actions visant à offrir aux enseignants l'appui et les ressources dont ils ont besoin pour réussir leurs pratiques professionnelles. Ce sont, entre autres :

- les visites de classe ;
- l'organisation de classes ouvertes ;
- l'organisation des journées pédagogiques avec le concours des APFC ;
- l'animation des activités des conseils d'enseignement et des unités pédagogiques.

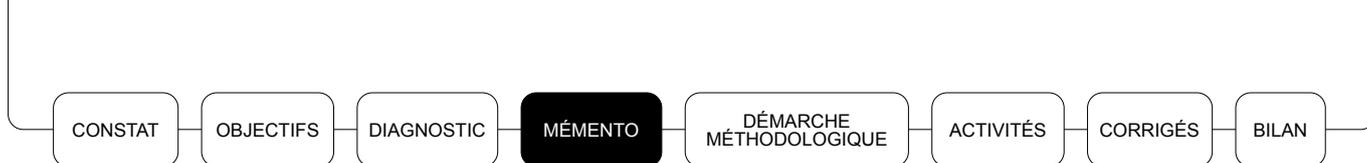
## 4.3. Les outils d'un accompagnement pédagogique

Ce sont des outils que le chef d'établissement utilise ou met à la disposition de ses enseignants afin de leur assurer les conditions requises pour un enseignement de qualité. Ce sont : les documents de référence, le matériel didactique et pédagogique et les documents d'accompagnement.

### a. Les documents de référence

Ce sont les documents officiels qui régissent l'enseignement/apprentissage et l'évaluation dans l'enseignement secondaire. Il s'agit des documents ci-après :

- Le programme éducatif : c'est l'ensemble des contenus prescrits pour chaque discipline auxquels l'enseignant doit strictement se conformer.
- Le guide d'exécution d'un programme éducatif : c'est l'ensemble des instructions pour la mise en œuvre du programme.
- Le canevas d'une fiche de cours : c'est un modèle de fiche de préparation des différentes séances d'enseignement/apprentissage auquel l'enseignant doit se référer et se conformer.
- La liste des œuvres agréées : c'est la liste des œuvres validées par la tutelle pour chaque niveau de la sixième à la terminale.
- La liste des ouvrages recommandés : c'est la liste des œuvres admises ou tolérées par la tutelle pour chaque niveau de la sixième à la terminale qui pourraient être utilisées en complément des œuvres agréées.



- Le rythme des évaluations : c'est la programmation des différentes évaluations trimestrielles relatives à chaque niveau et à chaque discipline.
- Le découpage de l'année scolaire : c'est la répartition de l'année scolaire en trimestres ou semestres.
- La répartition du volume horaire par discipline : c'est le document qui détermine le quantum horaire hebdomadaire relatif à chaque discipline par niveau.

#### **b. Le matériel didactique et pédagogique**

- Le matériel pédagogique

C'est le matériel réunissant les moyens et les ressources qui facilitent l'enseignement/ apprentissage et l'évaluation. Il permet, dans le cadre éducatif, de faciliter l'acquisition de concepts, d'habiletés, d'attitudes, de dextérités... Il contient, entre autres :

- les manuels scolaires : ce sont les ouvrages édités par la tutelle et destinés aux apprenants pour leur apprentissage ;
- les livrets des professeurs : appelés aussi guides selon leur contenu, ils permettent aux professeurs d'orienter et organiser leur cours.

- Le matériel didactique

C'est tout dispositif matériel pouvant accompagner une situation d'enseignement/ apprentissage et l'évaluation. Par exemple : les schémas, les cartes, les instruments de construction et de mesure, le vidéoprojecteur, les supports vidéos ou audios, etc. C'est une véritable boîte à outils pour créer des activités pédagogiques interactives.

#### **c. Les documents d'accompagnement**

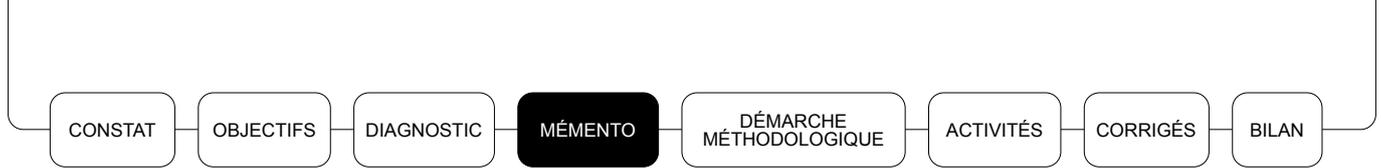
Ce sont les documents qui permettent au chef d'établissement de s'assurer du respect des instructions officielles par les enseignants. Ce sont, entre autres :

- les fiches d'observation des documents pédagogiques : c'est un conducteur pour le contrôle des auxiliaires pédagogiques (cf. démarche méthodologique) ;
- les fiches de visites de classe : ce sont les grilles de visites de classe conçues et diffusées par la tutelle (cf. démarche méthodologique) ;
- le tableau de bord (à élaborer).

### **4.4. Le leadership**

Le leadership désigne un procédé de persuasion par lequel un individu parvient à inciter un groupe ou des personnes à relever des défis pour créer l'avenir. On peut distinguer plusieurs types de leadership :

- Le leadership « entrepreneurial » tire sa légitimité de la capacité du chef à imaginer et à mettre en œuvre des projets créateurs de valeur tout en étant disposé à prendre des risques. Le niveau élevé d'engagement et d'énergie du dirigeant valorise ce leadership.



- Le leadership de « dirigeance » est caractérisé par la capacité du leader à élaborer une vision à long terme de l'activité, à traduire cette vision en stratégie et à convaincre du bien-fondé de cette stratégie. Une part significative de la légitimité du leader provient de la pertinence et de la cohérence de ses décisions.
- Le leadership « managérial » tire sa légitimité du comportement du manager et de la façon dont sont interprétées et appliquées ses directives et ses priorités dans le travail. Cette légitimité sera d'autant plus grande que la confiance et le respect caractérisent les relations entre les différents acteurs concernés.
- Le leadership « d'expertise » tire sa légitimité d'un niveau de connaissances particulier d'une personne responsable ou non d'une équipe de collaborateurs. Cette légitimité peut être une reconnaissance interne (par exemple, le plus doué d'entre nous) ou une reconnaissance externe (par exemple, un ingénieur primé par la profession).

#### 4.5. Le leadership pédagogique

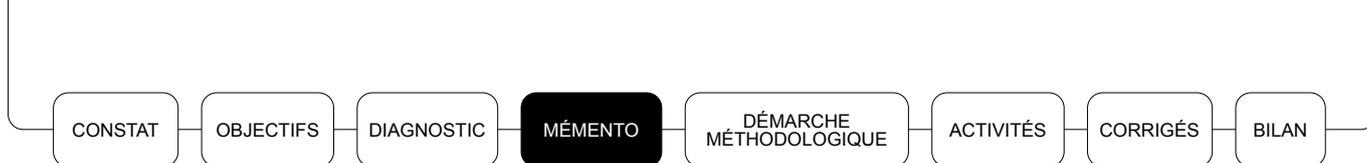
Le leadership pédagogique est, pour un chef d'établissement, la capacité d'adopter des approches permettant d'améliorer l'efficacité de l'enseignement/ apprentissage.

Le chef d'établissement leader a, en général, parmi ses objectifs à :

- augmenter le niveau de motivation de ses enseignants ;
- améliorer la qualité des stratégies et démarches pédagogiques ;
- développer le travail d'équipe et la prise de décisions collégiales ;
- promouvoir le développement individuel de chaque enseignant.

Il y a quatre qualités principales pour un leadership efficace (cf. BENNIS et NANUS, 1985) :

- Élaborer une vision attractive : le chef d'établissement leader a une vision claire des besoins et priorités d'action pour servir l'intérêt des élèves et il encourage les collaborateurs à s'engager davantage pour réaliser cette vision.
- Faire partager sa vision aux autres : d'excellentes aptitudes en communication et le pouvoir de rallier les enseignants à sa cause distinguent le chef d'établissement leader des autres chefs d'établissement.
- Susciter la confiance : la confiance est un élément important dans la relation d'un chef d'établissement avec ses enseignants et ses éducateurs. En se montrant fiable, respectueux et empathique, le chef d'établissement aide à entretenir une relation honnête entre lui et ses collaborateurs.
- Se réaliser en ayant confiance en soi : le chef d'établissement leader connaît bien ses aptitudes et ses points forts, mais a aussi une bonne compréhension de ses faiblesses et de ce qu'il doit faire pour continuellement s'améliorer.



## 5. LA DÉLÉGATION (POUVOIR/TÂCHE) DANS LA MISSION DE SUPERVISION

---

Dans sa mission, le chef d'établissement est amené à déléguer ses tâches à ses adjoints pour plus d'efficacité.

Déléguer, c'est autoriser un collaborateur à exécuter une ou plusieurs tâches qui à priori ne relèvent 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 déléataire. La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode : le délégateur accepte que le déléataire 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 la responsabilité d'une mission.

## 6. QUELQUES MODALITÉS DE GESTION DES EFFECTIFS PLÉTHORIQUES

---

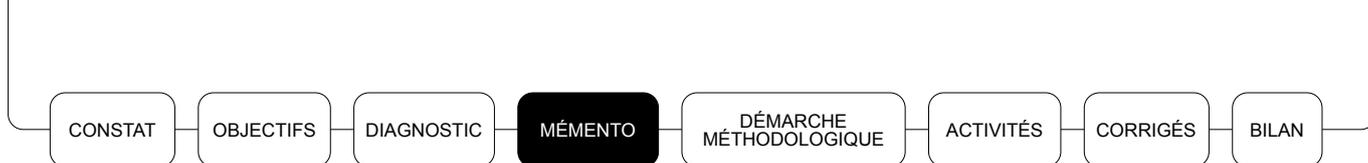
Dans ton rôle de chef d'établissement, tu dois garantir à tous les élèves la même qualité d'enseignement et leur donner à tous les mêmes chances de réussite. Cependant, un certain nombre d'établissements ivoiriens doit faire face à des effectifs très importants qui entravent l'efficacité des enseignements. Des modalités existent pour limiter les effets négatifs de cette situation. En voici quelques-unes ci-après.

### 6.1. La gestion des effectifs pléthoriques de l'établissement

#### 6.1.1. Le double flux

Cette modalité souvent utilisée pour gérer des effectifs pléthoriques consiste à répartir les élèves inscrits en deux groupes. L'un est scolarisé le matin, l'autre l'après-midi. Pour des raisons d'équité, cette alternance doit changer chaque semaine. Le temps de scolarisation de chaque élève est ainsi réduit de moitié. La **qualité** d'un enseignement avec deux fois moins d'élèves simultanément devant compenser la **quantité** d'un enseignement avec deux fois plus d'élèves simultanément.

Cette modalité permet aussi de résoudre les difficultés liées à l'insuffisance et à l'exiguïté des infrastructures.



### 6.1.2. Les temps en demi-groupes

Ils permettent d'éviter la réduction importante des temps d'apprentissage qu'entraîne le double flux tout en apportant aussi des moments avec des effectifs moindres. C'est une modalité qui consiste à dédoubler une heure d'enseignement. Ceci permet aux enseignants de conduire des phases d'enseignement avec une meilleure proximité auprès de tous leurs élèves.

Par exemple, les cours théoriques et les premiers exercices d'application peuvent être faits en grand groupe, les problèmes plus complexes peuvent être traités en demi-classes. L'horaire hebdomadaire des élèves est inchangé, en revanche le service hebdomadaire des enseignants concernés est augmenté d'une heure.

### 6.1.3. Les temps en demi-classes

Cette seconde modalité consiste à réserver (banaliser) une ou plusieurs demi-journées dans la semaine durant lesquelles seulement une moitié de la classe est accueillie, en alternance. Ceci permet aux enseignants, durant ces demi-journées, de conduire des phases d'enseignement avec une meilleure proximité auprès de tous leurs élèves.

Par exemple, les cours théoriques et les premiers exercices d'application peuvent être faits en grand groupe, les problèmes plus complexes sont traités en demi-groupes.

### 6.1.4. Le « sas » du matin

Le « sas » du matin est, avant tout, un temps d'accompagnement et de transition destiné aux élèves qui ne reçoivent pas d'aide au sein de leur famille. C'est un moment pour que ces enfants reprennent « leur habit et leur métier d'élève », afin qu'ils soient prêts à apprendre. Durant cette heure, tous les enseignants<sup>1</sup> peuvent accompagner ces élèves pour la révision de leurs leçons et l'achèvement de leurs devoirs<sup>2</sup>.

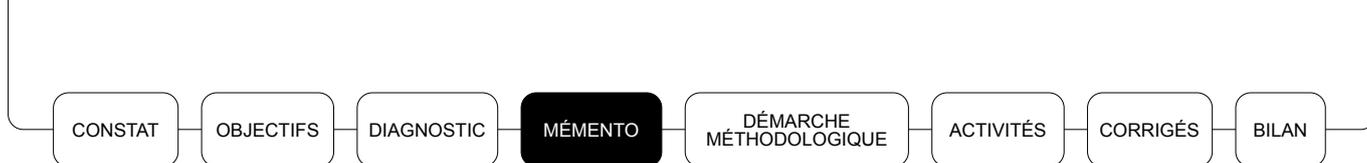
Ce temps peut aussi être réservé aux élèves qui rencontrent des difficultés afin de travailler les obstacles de l'apprentissage en amont.

## 6.2. La gestion des effectifs pléthoriques dans les classes

Face aux sureffectifs dans les classes qui pourraient exister dans ton établissement, il n'y a pas une solution pédagogique miracle mais des modalités qui permettent d'améliorer quelque peu l'efficacité de l'enseignement. Ce sont, entre autres, l'enseignement mutuel, la pédagogie différenciée, le travail de groupes et l'enseignement tournant.

1 Chaque professeur, quelle que soit sa discipline, est capable de gérer tous les devoirs d'un élève.

2 Dans certains établissements, on propose une collation aux enfants qui ne mangent pas chez eux le matin.



**N.B. :** Ces techniques présentées ci-après sont souvent usitées par les enseignants des classes multiniveaux ou multigrades.

### 6.2.1. L'enseignement mutuel

A. SADJI rapporte de ce qu'il a vécu dans *L'Éducation africaine* (1964, p. 68) : « les élèves étaient répartis en sections, confiées chacune à un moniteur, et ces moniteurs n'étaient autres que les élèves plus avancés. Chaque matin, avant que l'école ne s'ouvre à l'ensemble, l'instituteur, pendant une heure ou deux, réunissait les moniteurs, complétait leur instruction générale, leur faisait répéter les leçons qu'ils allaient avoir à donner à leurs camarades et surtout [il] leur inculquait des procédés d'enseignement et de discipline. »

L'enseignement mutuel consiste à organiser la classe en ateliers et à déléguer, à certains élèves au sein de ces groupes, des fonctions d'enseignement.

Il y a différents degrés possibles dans « l'enseignement mutuel » : de la délégation totale à la délégation partielle, en passant par l'apprentissage coopératif.

Dans bien des classes « mutuelles », le « moniteur » a seulement pour mission d'aider ses camarades à réaliser les exercices. Il n'a pas en charge de faire la leçon mais seulement d'étayer et d'accompagner les autres élèves dans la mise en pratique de celle-ci.

### 6.2.2. La pédagogie différenciée

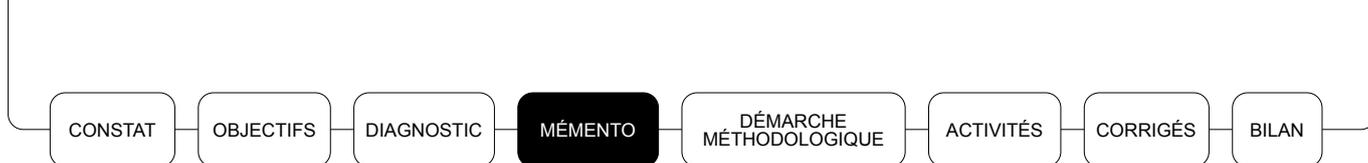
La pédagogie différenciée est une démarche qui consiste à mettre en œuvre un ensemble diversifié de moyens et de procédures d'enseignement et d'apprentissage pour permettre à des élèves d'âge, d'aptitudes, de compétences, aux savoirs hétérogènes d'atteindre par des voies différentes des objectifs communs. Elle vise à modifier la manière d'enseigner pour s'adapter aux élèves. Elle part du constat que dans une classe, un professeur doit enseigner à des élèves ou des étudiants ayant des capacités et des modes d'apprentissages très différents (cf. Wikipédia).

Dans la démarche méthodologique, nous te détaillerons des modalités pratiques.

### 6.2.3. Le travail de groupe

Cette modalité propose de redonner une place conséquente aux interactions élève/élèves car on sait aujourd'hui que ces interactions sont déterminantes dans la réussite des apprentissages.

Lors du travail de groupe, les élèves travaillent dans des ateliers de cinq à huit sur une tâche, de façon responsable et collaborative. Cela développe particulièrement les compétences sociales, mais poursuit également l'objectif d'intensifier l'apprentissage disciplinaire (cf. Wikipédia).



Pour Didier ANZIEU et Jean Yves MARTIN (1982), un petit groupe est un groupe qui comprend un « nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ».

#### 6.2.4. L'enseignement tournant

Cette modalité consiste à organiser la classe en deux<sup>3</sup> groupes qui fonctionnent en rotation. La leçon est développée avec chaque groupe à tour de rôle, tandis que l'autre groupe travaille en autonomie.

Cette modalité permet d'avoir une relation maître/élèves plus étroite qui fait défaut avec un effectif important. Elle s'avère intéressante lorsque le sujet de l'enseignement est délicat et nécessite un accompagnement proche des élèves.

**N.B. :** *Ce procédé comme les autres peut être mixé. Ainsi, cet enseignement tournant peut être combiné avec le travail de groupe et l'enseignement mutuel : les élèves en autonomie peuvent travailler par groupes sous la conduite d'un moniteur.*

<sup>3</sup> Éventuellement trois groupes.

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique, tu trouveras des stratégies qui te permettront de mener efficacement tes activités de suivi et de supervision dans ton établissement, telles que l'évaluation des pratiques professionnelles, l'impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage, la conduite des conseils de classe et le pilotage des conseils d'enseignement.

### 1. COMMENT ÉVALUER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DES ENSEIGNANTS ?

Dans un souci d'améliorer sans cesse les performances de l'établissement, tu peux évaluer régulièrement les pratiques professionnelles de tes enseignants à travers certaines activités :

- l'analyse de leurs documents pédagogiques ;
- l'observation de leur pratique pédagogique et des apprentissages des élèves lors de visites de classe ;
- l'entretien qui suit la visite de classe ;
- le suivi de l'exécution des programmes.

#### 1.1. Analyser des documents pédagogiques

Ta qualité de chef d'établissement, supérieur hiérarchique, te confère un rôle de contrôleur que tu devras exercer lors de l'analyse des documents pédagogiques que sont les cahiers d'appel, les cahiers de notes et les cahiers de textes. Cette activité participe à l'évaluation des pratiques professionnelles des enseignants et te permet de faire des remédiations, si besoin. Tu réviseras régulièrement ces documents, au moins une fois par mois.

##### 1.1.1. Avant l'analyse des documents pédagogiques obligatoires

Au cours d'une réunion de sensibilisation en début d'année, tu pourras :

→ expliquer à tous tes personnels le rôle de chacun des documents pédagogiques :

- le cahier de textes : il permet à l'enseignant de rendre compte de chaque activité pédagogique effectuée, obligation de tout fonctionnaire. Il permet aussi d'assurer la continuité des enseignements en cas de remplacement de l'enseignant ;
- le cahier de notes : il répond à la nécessité de gérer les parcours d'apprentissage des élèves par une évaluation formative et une évaluation sommative. L'évaluation formative permet de conduire des remédiations ;



- le cahier d'appel : il permet de veiller à l'assiduité et la ponctualité des élèves qui sont deux conditions de leur réussite scolaire. Le repérage d'absences et de retards récurrents permet de prévenir le décrochage.
- expliquer ta mission de contrôle de ces documents : il doit être clair, pour toi et tes collaborateurs, que le contrôle du chef d'établissement se limite aux obligations statutaires : respect des horaires, respect des programmes, respect des obligations professionnelles et respect de la déontologie du métier ;
- donner à chaque professeur un exemplaire de la fiche de contrôle des documents pédagogiques et la synthèse de leur rôle afin que chacun en prenne connaissance. Voici en page suivante un exemple de fiche de contrôle des documents pédagogiques.

### 1.1.2. Pendant l'analyse des documents pédagogiques

#### ■ Le cahier de textes

Pour analyser le cahier de textes, tu pourras, notamment :

- vérifier que les premières pages portent l'emploi du temps de la classe, le nom et prénoms de tous les professeurs qui interviennent dans la classe ;
- t'assurer que les cinq colonnes sont bien remplies avec les informations essentielles ;
- juger de la pertinence des énoncés des évaluations et de leurs corrigés ;
- t'assurer que le plan des cours et les titres sont conformes au programme en vigueur ;
- juger l'état d'exécution des cours par rapport à la progression.

#### ■ Le cahier d'appel

Pour une bonne analyse du cahier d'appel, tu pourras, en particulier :

- t'assurer que les enseignants marquent les absences des élèves par une croix ou la lettre A (qui signifie absent), qu'ils émargent en bas de la colonne pour attester qu'ils ont fait l'appel eux-mêmes ;
- veiller à ce que les statistiques des absences soient régulièrement établies ;
- repérer, éventuellement, les élèves souvent absents ou en retard ;
- interroger l'enseignant sur son analyse de ces situations ;
- interroger l'enseignant sur ce qu'il a entrepris pour y remédier ;
- apprécier la pertinence des propositions de l'enseignant.

#### ■ Le cahier de notes

Pour un bon suivi du travail des élèves, tu pourras :

- t'assurer que les différentes pages de garde de ce cahier sont régulièrement remplies ;
- t'assurer que les différentes pages de ce cahier sont correctement remplies avec les notes des élèves, la nature de l'évaluation (IE = interrogation écrite, DS = devoir surveillé, IO = interrogation orale, etc.) avec l'émargement du professeur ;

## IDENTIFICATION DU PROFESSEUR

Nom : ..... Prénom(s) : ..... Classe : .....  
 Matricule : ..... Grade : ..... Ancienneté : .....  
 Contact : ..... Email : .....

Documents à contrôler	Rubriques	Points de contrôle	Observations		
			Oui	Non	Quelquefois
<b>Cahier de textes</b>	Progression	Existence du cahier			
		Existence de la progression			
		Respect de la progression			
	Remplissage effectif	Date du cours du jour			
		Date du cours suivant			
		Date à rendre, à corriger			
		Texte			
		Émargement			
	Évaluation	Existence du sujet			
		Existence des corrigés			
		Adéquation des sujets et contenus d'enseignement			
		Conformité de la durée aux recommandations officielles			
		Existence de statistiques			
	Tenue générale du cahier	Propreté du document			
		Soulignement des titres			
		Harmonie dans l'utilisation des couleurs			
Visa de l'administration					
<b>Cahier de notes</b>	Rubrique disciplinaire	Présence			
		Report de toutes les notes			
		Indications des dates			
		Existence de statistiques			
	Tenue générale	Propreté du cahier			
		Existence de surcharge			
		Visa de l'administration			
<b>Cahier d'appel</b>	Contrôle des présences	Présence du cahier			
		Indication des absences			
		Émargement			
		Régularité du contrôle			
		Existence de statistiques			
	Tenue générale	Propreté du cahier			
		Visa de l'administration			



- repérer, éventuellement, les élèves en difficulté d'apprentissage ;
- interroger l'enseignant sur son analyse de ces situations ;
- interroger l'enseignant sur ce qu'il a entrepris pour y remédier ;
- apprécier la pertinence des propositions de l'enseignant.

### 1.1.3. Après l'analyse des documents pédagogiques

Voici ce que tu peux faire pour chacun des documents pédagogiques.

#### ■ Le cahier de textes

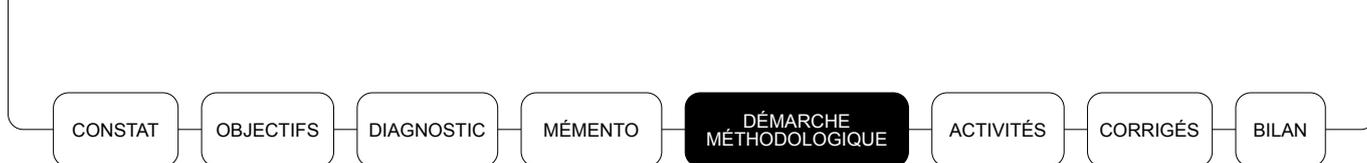
- ❶ Remettre la fiche de contrôle renseignée à l'enseignant ;
- ❷ Interpeller éventuellement les enseignants qui ne respectent pas les instructions officielles relatives au remplissage du cahier de textes (voir ci-dessus) ;
- ❸ Rappeler à l'ordre les enseignants récidivistes ;
- ❹ Vérifier la prise en compte de tes observations par les enseignants concernés dans les cahiers de textes.

#### ■ Le cahier d'appel

- ❶ Remettre la fiche de contrôle renseignée à l'enseignant ;
- ❷ Interpeller éventuellement les enseignants qui ne respectent les instructions officielles relatives au renseignement du cahier d'appel (voir ci-dessus) ;
- ❸ Rappeler à l'ordre les enseignants récidivistes ;
- ❹ Vérifier la prise en compte de tes observations par les enseignants concernés dans les cahiers d'appel.

#### ■ Le cahier de notes

- ❶ Remettre la fiche de contrôle renseignée à l'enseignant ;
- ❷ Interpeller éventuellement les enseignants qui ne respectent les instructions officielles relatives au remplissage du cahier de notes (voir ci-dessus) ;
- ❸ Rappeler à l'ordre les enseignants récidivistes ;
- ❹ Vérifier la prise en compte de tes observations par les enseignants concernés dans les cahiers de notes ;
- ❺ Faire un état de l'évolution des notes ;
- ❻ Exploiter avec tes adjoints les informations recueillies au cours d'une réunion ;
- ❼ Prendre une décision dans le sens de la remédiation.



## 1.2. Les visites de classes

La visite de classe, loin d'être une activité improvisée, se prépare rigoureusement. À ce stade, il est nécessaire d'éclaircir l'apparente contradiction : entre accompagner et contrôler, entre le contrôle et le compagnonnage. En ce qui concerne la **pratique pédagogique** de l'enseignant dans sa classe, tu ne dois pas prétendre à une supériorité hiérarchique ; tu dois plutôt privilégier ta mission **d'accompagnateur** qui pourrait faciliter la sollicitation de soutien ou de besoin d'aide émanant des enseignants.

À cet effet, tu auras à mener des activités avant, pendant et après la visite. Pour réussir ces activités, tu te laisseras guider par ta qualité de garant de l'application des normes pédagogiques dans l'établissement.

### 1.2.1. Avant la visite de classe

Tu pourras, avant toute visite de classe, effectuer les actions suivantes :

#### ■ La communication avec les enseignants

Au cours d'une réunion de sensibilisation en début d'année, tu pourras :

- expliquer à tous tes personnels le rôle des visites de classes et notamment ce qui relève du contrôle et ce qui relève de l'accompagnement pédagogique (cf. fiche de contrôle vs grille de visite) ;
- présenter la grille de visite de classe ;
- donner à chaque professeur un exemplaire de cette grille de visite de classe afin que chacun en prenne connaissance pour établir une transparence.

#### ■ La définition des objectifs visés

Avant toute visite, tu dois être au clair sur sa finalité principale. Pour cela, tu pourras te poser des questions pour déterminer clairement ce que tu recherches, par exemple :

- Comment établir un diagnostic des compétences professionnelles ?
- Comment recueillir des besoins de formation ?
- Comment corriger des insuffisances pédagogiques ?
- Comment contrôler le respect des obligations statutaires ?

Les réponses à ces questions te permettront de fixer les objectifs de ta visite de classe, autrement dit, ce que tu vas observer prioritairement :

- la gestion des erreurs ;
- la formulation des consignes ;
- la gestion de la discipline ;
- l'organisation matérielle de la classe ;
- la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage...



Cette transparence et cette clarification sont de nature à instaurer un rapport de confiance et de respect mutuel.

Tu gagneras en efficacité si tu te munis de grilles d'observation dont les items prennent en compte tes objectifs.

### ■ La programmation des visites de classes

Avant chaque trimestre, il est important que tu :

- ❶ élabores un programme de visites de classes ;
- ❷ diffuses, par une note de service, ce programme de visites de classes ;
- ❸ choisisses un enseignant de la même discipline, libre à l'heure de la visite de classe, pour t'accompagner ;
- ❹ organises le déroulement de chaque visite de classe, y compris de l'entretien.

#### Exemple

PROGRAMME DES VISITES DE CLASSES

N°	Date et heure	Classe	Discipline	Nom et prénoms du professeur à visiter	Nom du professeur accompagnateur
1	16 mars 2020 de 8 à 9h	5° 4	Anglais	KONÉ Kouakou	M <sup>me</sup> COULIBALY
2					

### 1.2.2. Pendant la visite de classe

- Tu arriveras, autant que possible, avant le début de la leçon pour ne pas perturber ni ton collaborateur ni les élèves. Prends le temps de saluer ton collaborateur et ses élèves.
- Tu feras preuve de courtoisie vis-à-vis de l'enseignant et des élèves pour les mettre en confiance.
- Tu seras discret durant la prestation de l'enseignant pour ne pas gêner le déroulement normal du cours. Tu te placeras discrètement au fond de la classe. Cependant, tu peux te déplacer à certains moments du cours. Par exemple, tu peux passer dans les rangs pour observer de temps à autres les cahiers des élèves.
- Tu te feras remettre une copie de la préparation de l'enseignant.
- Tu vérifieras que le contenu des cours dispensés correspond bien aux objectifs du programme.
- Tu renseigneras une grille de visites de classes.
- Tu contrôleras les traces écrites du cahier des élèves pour t'assurer qu'elles sont conformes à la préparation de l'enseignant.

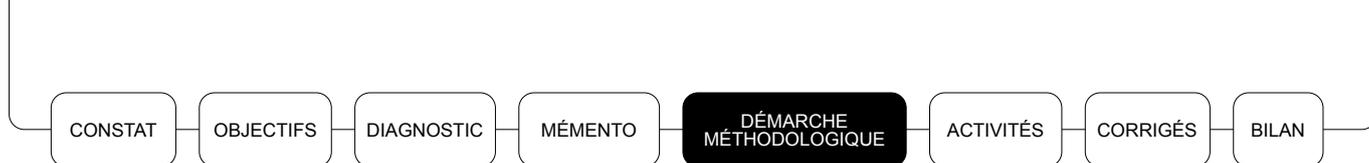
- Tu évalueras la qualité de la transmission du message de l'enseignant aux élèves.
- Tu contrôleras et viseras les auxiliaires pédagogiques...
- Tu relèveras tout ce qui marche bien et tout ce qui te pose question et semble nécessiter une amélioration pour un enseignement/ apprentissage et une évaluation efficace et de qualité (cf. grille de visite de classe).
- Tu noteras sur ton cahier de visites, toutes les observations et les remarques qui te viennent à l'esprit pendant la prestation. Tu feras le tri ensuite.

**Exemple**

GRILLE DE VISITE DE CLASSE

Rubriques		Oui	+/-	Non	Observations
Voix pédagogique	Audible				
	Diction parfaite				
	Variation vocale				
Didactique	Clarté et précision des objectifs				
	Pertinence de la situation d'apprentissage, des activités proposées au regard des objectifs				
	Prise en compte positive des erreurs et des difficultés des élèves afin d'adapter la conduite de la séance				
	Mise en place de différenciation				
Variation des stimuli	Variation des canaux sensoriels				
	Utilisation de moyens de fixation de l'attention				
Circulation, observation des productions des élèves	Passage dans toutes les rangées				
	Suivi de la prise de notes				
	Repérage des difficultés et détection d'éventuelles erreurs				
Gestion du tableau	Subdivision appropriée				
	Plan à gauche et évolutif				
	Brouillon à droite non surchargé				
	Supports au centre si possible				
	Écriture lisible par tous les élèves				
	Absence d'erreur au tableau				
	Vérification des écrits au tableau				

Continue en page suivante →



Rubriques		Oui	+/-	Non	Observations
Place de la parole des élèves	Équilibrée dans toutes les rangées et entre tous les enfants				
	Prédominance du temps de parole des apprenants				
	Amplification et reformulation des réponses				
	Acceptation empathique des réponses erronées				
Tenue vestimentaire	Correcte				
Relation professeur-classe	Autoritaire				
	Bienveillante				
	Respectueuse				
Gestion du temps	Respect de la durée par moments didactiques				
	Respect de la durée impartie à l'activité				

### 1.3. L'entretien

Toute visite de classe doit être suivie d'un entretien pour qu'elle soit productive. La conduite doit se faire de façon méthodique.

#### 1.3.1. Préparer ton entretien

Avec le professeur qui t'accompagne, prenez un temps pour :

- mettre de l'ordre dans vos notes, c'est-à-dire distinguer ce qui relève de l'objectif qui a motivé la visite, ce qui relève du contrôle et ce qui relève de l'accompagnement pédagogique : constat d'insuffisances dont la correction améliorerait l'enseignement/apprentissage et l'évaluation et qui feront l'objet d'un suivi ultérieur ;
- relever surtout les réussites, que tu aborderas, lors de l'entretien, avant les points à travailler ;
- harmoniser vos observations et points de vue ;
- ordonner l'entretien en catégorisant et en hiérarchisant un maximum de trois points à aborder. Il est inutile de te disperser.

#### 1.3.2. Mener l'entretien

Généralement, deux situations peuvent se présenter :

- ❶ Dans le 1<sup>er</sup> cas, l'enseignant est globalement en règle avec ses obligations. Ta visite s'oriente vers un accompagnement. En pareille situation :

1. Tu l'accueilles dans une salle ou un bureau autre que le tien aménagé pour la circonstance, par exemple la salle de réunion.
  2. Tu vas l'accompagner avec le professeur qui est venu avec toi.
  3. Tu adoptes une posture d'accompagnateur, c'est-à-dire s'asseoir au même niveau que lui, pas de dominant ni de dominé.
  4. Tu évites de l'incriminer ou de l'accuser, voire de le juger. Tu es un accompagnateur, pas un juge ni un censeur dans le domaine pédagogique.
  5. Pour débiter le dialogue, tu invites l'enseignant à une autoanalyse de la séance observée.
  6. Ensuite, pour engager l'échange, tu peux faire intervenir le professeur accompagnateur pour ses observations et critiques.
  7. Tu intervies à la suite du professeur-accompagnateur. Tu parleras de ce qu'ont fait les élèves. Appuie-toi sur des observations précises dans leurs productions orales et/ou écrites. Si tu orientes votre échange sur ce qui s'est passé pour les élèves plutôt que sur sa propre prestation, l'enseignant ne se sentira pas remis en cause. Tu peux aussi l'interroger sur sa représentation d'un objet pédagogique. Par exemple : *Pour toi, quelles sont les difficultés et les erreurs dans l'apprentissage d'aujourd'hui ? Quelle peut en être la cause ? Est-il nécessaire de la corriger ? Pourquoi ? Comment ?*
  8. Tu laisseras du temps à l'enseignant pour prendre conscience des insuffisances de sa prestation. Aide-le à concevoir de nouvelles façons de faire la classe. Toi ou l'enseignant qui t'accompagne pouvez lui en proposer si nécessaire. Enfin, laisse-lui l'initiative pour décider comment construire ses nouvelles pratiques pédagogiques.
  9. Tu conclus l'entretien en remerciant l'enseignant pour son travail et en reformulant l'analyse qui a été faite conjointement et les pistes d'évolution pédagogique que l'enseignant va mettre en œuvre.
- ② Dans le 2<sup>d</sup> cas, l'enseignant ne satisfait pas à ses obligations de façon conséquente. Ta visite s'oriente vers un contrôle. Dans cette situation :
1. Tu le reçois dans ton bureau, sans le professeur qui t'a accompagné car celui-ci n'a pas de fonction d'autorité. Ici, tu es dans une mission de contrôle et de rappel à l'ordre.
  2. Tu fais précisément avec lui le constat de carence.
  3. Tu rappelles les exigences liées à sa fonction.
  4. Tu fixes un calendrier de remise aux normes de sa pratique et tu annonces que tu reviendras contrôler les points abordés.
  5. Tu veilleras à ne pas adresser de reproches à sa personne. Tu ne remettras en cause que ses actes et/ou ses manquements professionnels, pas ce qu'il est. Il est par exemple préférable de dire : « Je constate que les notes des évaluations ne sont pas reportées dans le cahier de notes » que de dire « Vous n'êtes pas soigneux ».
  6. Tu restes courtois et professionnel.



### 1.3.3. Après la visite de classe

Si l'enseignant est globalement en règle avec ses obligations, tu consignes, par écrit, les problématiques abordées durant l'entretien et les pistes de travail arrêtées conjointement.

Si l'enseignant ne satisfait pas à ses obligations de façon conséquente, tu consignes par un écrit le compte rendu de ce contrôle et les injonctions faites.

Attention, dans ce bulletin de visite, tu n'inscriras pas de point qui n'aurait pas été abordé durant l'entretien. Pour ta crédibilité, ton compte rendu doit être fidèle aux échanges.

Tu dois poursuivre l'accompagnement de l'enseignant après la visite de classe. À cet effet, tu devras :

- être plus vigilant lors du contrôle des documents pédagogiques afin de t'assurer de l'impact de ta visite et de l'entretien sur le développement de ses compétences ;
- planifier une prochaine visite pour évaluer les évolutions ;
- échanger avec lui sur le renouvellement de sa pratique lors de rencontres informelles.

### 1.4. Suivre l'exécution des programmes

Suivre l'exécution des programmes est primordial pour toi. Cela te permettra de faire respecter et appliquer des instructions officielles telles que la conformité des enseignements et l'atteinte du quantum horaire.

Pour cela, tu peux :

- susciter l'organisation régulière de réunions de suivi entre les membres des conseils d'enseignement ;
- organiser régulièrement des réunions bilans avec les conseils d'enseignement pour garantir l'état d'exécution des programmes ;
- t'assurer que les enseignements sont conformes au programme (correspondent bien aux thèmes proposés) ;
- faire des statistiques en prenant en compte les leçons et les semaines ;
- évaluer le taux d'exécution de la progression et le taux d'exécution du programme.

## 2. COMMENT IMPULSER LA PRISE EN CHARGE DES ÉLÈVES EN DIFFICULTÉS D'APPRENTISSAGE ?

---

Dans ton rôle de chef d'établissement, tu dois garantir à tous les élèves la même qualité de service et trouver des stratégies pour donner à tous les mêmes chances de réussite. Pour cela, tu dois entreprendre certaines actions en fonction des situations.

## 2.1. L'identification des élèves en difficulté d'apprentissage

Pour identifier les élèves en difficulté d'apprentissage dans l'établissement, tu pourras :

- t'appuyer sur le rapport du professeur principal, de l'inspecteur d'orientation, des assistants sociaux et des éducateurs ;
- les repérer durant les conseils de classe ou tes visites dans les classes ;
- rechercher les causes probables des difficultés ;
- procéder à une classification des causes selon leur origine.

## 2.2. L'accompagnement des élèves en difficulté d'apprentissage

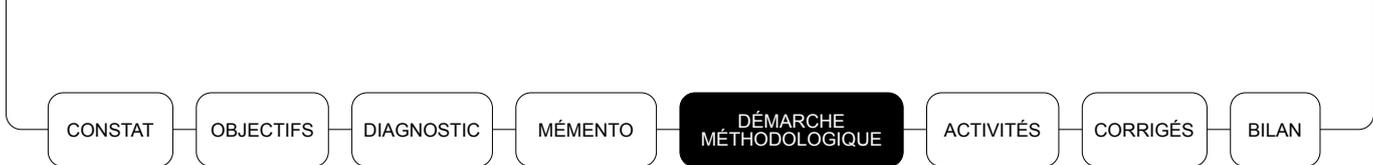
Lors de tes visites de classes, des conseils de classe et des conseils d'enseignement, tu pourras insister auprès de tes enseignants sur la nécessité d'apporter une aide aux élèves qui rencontrent des difficultés dans leurs apprentissages. L'égalité des chances passe par l'équité et non pas par une uniformité de traitement.

Après avoir identifié les élèves en difficulté d'apprentissage dans l'établissement, tu organiseras leur accompagnement. Pour cela, tu prendras des dispositions pour :

- organiser une séance de préparation de prise en charge des élèves concernés avec les personnels ;
- mettre en place un dispositif d'accompagnement avec tous les personnels. Il s'agira essentiellement pour vous d'élaborer un emploi du temps spécifique ou un calendrier dédié à la prise en charge de ces élèves ;
- confier les différents cas aux personnels selon leur compétence ;
- faire un suivi du dispositif d'accompagnement à partir d'un calendrier de suivi élaboré à cet effet ;
- évaluer, périodiquement, le dispositif d'accompagnement selon un planning bien défini ;
- proposer des remédiations, si besoin ;
- faire le bilan des résultats obtenus ;
- dégager des perspectives.

## 3. COMMENT GÉRER UN ÉTABLISSEMENT À EFFECTIFS PLÉTHORIQUES ?

En vue de limiter les effets négatifs des effectifs pléthoriques dans ton établissement et de permettre à tous tes élèves de bénéficier de meilleures conditions d'apprentissage, voici quelques stratégies que tu pourrais mettre en œuvre avec ton équipe.



**N.B. :** Dans la mesure où il s'agit de modalités qui concernent l'organisation générale des enseignements, il est nécessaire que ta démarche s'inscrive dans le projet d'établissement (cf. séquence 1 du présent livret).

### 3.1. Mettre en œuvre le double flux

Pour mettre en œuvre cette modalité, tu veilleras à la mise en place d'un dispositif qui consiste à :

- répartir tous les élèves inscrits en deux groupes ;
- scolariser l'un de ces groupes le matin et l'autre l'après-midi ;
- élaborer un emploi du temps qui établit une alternance entre ces deux groupes chaque semaine ;
- diffuser cet emploi du temps auprès des acteurs concernés (enseignants et élèves) ;
- sensibiliser les acteurs concernés (enseignants et élèves) au respect de cet emploi du temps ;
- faire un suivi du respect de cet emploi du temps ;
- évaluer la mise en œuvre de cette modalité.

### 3.2. Instaurer des temps en demi-groupes

Pour mettre en œuvre cette modalité au sein d'une classe, tu veilleras à :

- ❶ élaborer un emploi du temps incluant des cours en tandem par demi-groupes ;
- ❷ diffuser cet emploi du temps auprès des acteurs concernés (enseignants et élèves) ;
- ❸ sensibiliser les acteurs concernés (enseignants et élèves) au respect de cet emploi de temps ;
- ❹ faire un suivi du respect de cet emploi du temps ;
- ❺ évaluer la mise en œuvre de cette modalité.

**Exemple**

EMPLOI DU TEMPS

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9h-10h		Français classe entière			Français classe entière
10h-11h	Maths classe entière		Maths groupe 2 Français groupe 1	Français classe entière	
11h-12h				Maths classe entière	

*Continue en page suivante →*

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
12h-13h			PAUSE		
13h-14h		Maths groupe 1 Français groupe 2			
14h-15h	Français classe entière				Maths classe entière
15h-16h			Français classe entière		

- Horaire élève en maths : **4 heures**
- Horaire enseignant maths : **5 heures**

**N.B. :** Cette modalité peut ne concerner que certaines classes : soit celles aux effectifs les plus lourds, soit celles qui ont un enjeu spécifique (6<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup>, terminale...). Un choix qui relève du projet d'établissement comme celui des disciplines concernées.

### 3.3. Mettre en place des temps en demi-classe

Pour mettre en œuvre cette organisation, ton équipe et toi pouvez :

- ① réserver (banaliser) dans l'emploi du temps des classes à effectifs pléthoriques une demi-journée, chaque semaine, durant laquelle une moitié de la classe seulement reste dans l'établissement. La semaine suivante, c'est l'autre moitié qui bénéficie des cours<sup>4</sup>. Ainsi, si une classe de sixième a droit à 4 heures de math hebdomadaires, chaque élève n'aura, en moyenne que 3,5 heures d'enseignement mathématique. En effet, une semaine il aura 3 heures et la suivante 4 heures. En revanche, le service hebdomadaire de l'enseignant est inchangé. Cette modalité, contrairement à la précédente, se fait à **moyens humains constants** ;
- ② dégager (banaliser) dans l'emploi du temps de la classe une demi-journée ;
- ③ inscrire dans l'emploi du temps de cette demi-journée les matières qui seront concernées (français et math notamment) ;
- ④ diffuser cet emploi du temps auprès des acteurs concernés (enseignants et élèves) ;
- ⑤ sensibiliser les acteurs concernés (enseignants et élèves) au respect de cet emploi de temps ;
- ⑥ faire un suivi du respect de cet emploi du temps ;
- ⑦ évaluer la mise en œuvre de cette modalité.

<sup>4</sup> On peut aussi banaliser **deux** demi-journées de la sorte. L'alternance pour les élèves se fait alors durant la même semaine.

**Exemple**

EMPLOI DU TEMPS

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9h-10h				Sciences classe entière	
10h-11h	Maths classe entière		Français classe entière		Français classe entière
11h-12h				Maths classe entière	
12h-13h	PAUSE	Demi-journée banalisée	PAUSE	PAUSE	PAUSE
13h-14h		Maths ½ classe	Sciences classe entière		
14h-15h	Français classe entière	Français ½ classe			Maths classe entière
15h-16h		Sciences ½ classe		Français classe entière	

- Horaire élève en maths : **3,5 heures** (en moyenne sur 2 semaines)
- Horaire enseignant maths : **4 heures**

**N.B. :** Cette modalité, elle aussi, peut ne concerner que certaines classes déterminées dans le cadre du projet d'établissement.

### 3.4. Mettre en place le « sas du matin »

Pour mettre en œuvre cette modalité, tu dois veiller à la mise en place d'un dispositif qui consiste à :

- consacrer, dans l'emploi du temps des classes, la première heure de la matinée à un temps d'accompagnement des élèves par les enseignants en vue de leur permettre de préparer leurs affaires, d'achever leurs devoirs et de relire leurs leçons, globalement d'être prêts et disponibles pour une nouvelle journée d'apprentissage ;
- déterminer, en conseil des enseignants de la classe, les élèves qui bénéficieront de ce dispositif ;
- pour chaque classe, organiser le planning des enseignants qui accueilleront ces élèves chaque matin. Pour ces enseignants, il ne s'agit pas d'apporter une remédiation disciplinaire mais une **aide méthodologique au travail individuel**. Aussi, un enseignant peut accompagner les élèves pour gérer leur matériel, leurs devoirs et leurs leçons, toutes disciplines confondues.

**Exemple**

## EMPLOI DU TEMPS

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9h-10h	SAS	SAS	SAS	SAS	SAS
10h-11h	Maths				
11h-12h	Français				
12h-13h	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
13h-14h	Etc.				
14h-15h					
15h-16h					

**N. B. :** *Ce dispositif peut être mis en place, dans ton établissement, seulement pour les élèves de sixième en collège ou pour les élèves de seconde au lycée.*

Certains établissements ont opté pour un sas du matin seulement deux jours par semaine : le lundi (retour du weekend) et le jeudi (milieu de semaine).

Si ton établissement opte pour l'utilisation de cette heure à l'endroit des élèves qui rencontrent des difficultés, tu peux élaborer, en accord avec les enseignants, un calendrier de passage des enseignants ou une rotation des disciplines, notamment celles qui sont essentielles.

**EXEMPLE 1 :** Le professeur de français pourra faire lire aux élèves « petits lecteurs » les textes qui seront le support de la séance du jour.

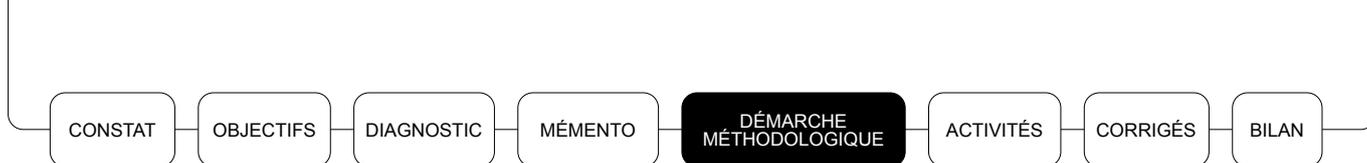
**EXEMPLE 2 :** Le professeur de mathématiques pourra reprendre les prérequis de la leçon du jour.

Lors des cours collectifs, ces élèves auront plus de chance de pouvoir suivre avec profit.

#### 4. COMMENT AIDER LES ENSEIGNANTS À GÉRER LES EFFECTIFS PLÉTHORIQUES DANS LEURS CLASSES ?

Pour aider les enseignants à gérer les effectifs pléthoriques dans les classes, tu peux en ta qualité de premier superviseur :

- organiser une réunion d'information des enseignants sur ce sujet ;
- demander aux animateurs des conseils d'enseignement d'inscrire cette problématique dans leurs travaux ;



- initier une formation de tes enseignants sur la gestion des effectifs pléthoriques dans les classes ;
- organiser des classes ouvertes sur la mise en œuvre des modalités existantes.

#### 4.1. Organiser une réunion d'information des enseignants sur le sujet

Il s'agit pour toi de convoquer les enseignants de l'établissement à une réunion au cours de laquelle tu les informeras sur les différentes modalités ou stratégies de prise en charge des effectifs pléthoriques dans une classe. À cette occasion :

- Tu feras le point des classes à effectifs pléthoriques ;
- Tu mettras en évidence les difficultés liées à un sureffectif dans la classe ;
- Tu expliqueras les stratégies de chacune des modalités disponibles pour contourner ces difficultés aux enseignants concernés :
- Tu aideras les enseignants à choisir l'une des modalités préconisées ;
- Tu établiras avec eux un programme de suivi de la mise en œuvre des stratégies retenues.

Pour la pédagogie différenciée, la mise en œuvre peut s'opérer selon au moins deux modalités présentées ci-dessous.

##### ■ Les groupes de besoin

Pour cette première modalité, il s'agit pour l'enseignant de :

- ❶ partager la classe à fort effectif, en vue d'une différenciation, en plusieurs groupes de besoins (de deux à quatre) après avoir procédé à une évaluation des acquis ;
- ❷ donner, après avoir exposé la leçon à tous, des exercices d'application à chaque groupe, sur le même contenu, mais de difficultés, de formes et/ou de quantités différentes ;
- ❸ Corriger ce qui nécessite de l'être<sup>5</sup> collectivement ou séparément.

Par exemple, le professeur de mathématiques, sur la comparaison des nombres décimaux, peut demander à un groupe, un classement d'une vingtaine de nombres très différents, à un second groupe, le classement d'une dizaine de nombres variés et à un troisième groupe, le classement de cinq nombres assez proches qui devront d'abord être placés sur une droite graduée fournie.

Le professeur de français, pour l'étude d'un texte abordé et lu collectivement, pourra donner des questionnaires gradués à ses groupes.

5 Si tous les élèves ont réussi un exercice, sa correction collective n'est pas utile.

Matériellement, les élèves, pour la séance concernée<sup>6</sup>, peuvent être regroupés par rangées. Les exercices de chaque groupe sont inscrits au tableau face à chaque rangée. La correction est collective.

### ■ La prise en charge d'un petit groupe près du tableau ou près d'un second tableau en fond de classe

Cette seconde modalité consiste à :

- ❶ repérer les élèves qui rencontrent des difficultés importantes dans leurs apprentissages ;
- ❷ exposer la leçon à la classe entière ;
- ❸ placer une majorité de la classe en autonomie pour les exercices<sup>7</sup> d'application après l'exposé de la leçon et à accompagner le groupe de ces élèves dans la réalisation de ces exercices. Matériellement, il est judicieux de réunir ce petit groupe d'élèves auprès du tableau ; si l'espace disponible le permet, ils peuvent être regroupés auprès d'un second petit tableau au fond de la classe. Ce temps d'étayage offre très souvent la possibilité de reformuler la leçon et de lever les incompréhensions.

**N.B. :** *Il faut veiller à prendre aussi en charge, de temps à autres, les autres élèves qui ne rencontrent pas de difficultés majeures.*

Cette modalité permet de maintenir, quelques moments par semaine, une étroite relation enseignant/élève qui fait défaut avec un effectif important. Elle intéresse surtout les élèves en difficultés d'apprentissage.

Dans les deux cas, il s'agit d'une « pédagogie de la réussite » visant à permettre à tous les élèves de réussir la tâche demandée, car on sait que la réussite entraîne la réussite.

Pour le **travail de groupes**, l'enseignant :

- constituera dans sa classe plusieurs petits groupes d'élèves (8 à 12) ;
- veillera à ce que le niveau des membres des groupes constitués soit hétérogène de sorte à permettre des échanges et partages entre ceux qui ont des difficultés et ceux qui en ont moins ;
- proposera aux groupes constitués des exercices ou tâches d'un niveau de difficulté déjà surmonté par certains afin de favoriser les échanges entre ceux-ci et leurs pairs qui ont du mal à les traiter ;
- insistera sur la nécessité d'un travail collégial.

6 On évitera de garder cette disposition tout le temps pour éviter la « rangée de bons », la « rangée des moyens » et la « rangée des mauvais ». On alternera avec des temps de travail en groupes hétérogènes.

7 Les exercices seront assez nombreux et de difficultés progressives (les premiers relativement simples) de façon à laisser du temps disponible à l'enseignant.



La mise en place de cette modalité pédagogique nécessite d’y consacrer un peu de temps. Les rôles de secrétaire, rapporteur ou modérateur doivent notamment être enseignés. Par exemple, pour commencer, un professeur de mathématiques de 6<sup>e</sup> pourra travailler sur la technique opératoire de l’addition des décimaux, avec ou sans retenue, en proposant une série d’additions d’un niveau de difficulté déjà abordé. Pour ses élèves qui ont déjà pratiqué ce type de tâches, il s’agira d’apprendre à proposer une **solution collégiale** après échange et accord au sein de leur groupe.

Pour concrétiser la demande de ce travail collégial, on pourra donner à chaque groupe une ardoise « géante » (planche de contreplaqué de 80 × 50 cm peinte en noir) ou un cahier de groupe sur lesquels seront inscrites les réponses du groupe aux activités proposées (ceci n’exclut pas les ardoises individuelles ou les cahiers de brouillon individuels qui servent alors de support à la recherche individuelle).

La modalité de l’**enseignement mutuel**, quant à elle, s’appuie sur une organisation du travail en ateliers au sein desquels un « moniteur » régule, accompagne et pilote le travail des autres élèves. Au sein des groupes, le travail n’est pas nécessairement collectif, il peut rester individuel. Dans cette perspective, l’enseignant devra :

- ❶ constituer dans sa classe plusieurs ateliers de 6 à 12 élèves ;
- ❷ choisir les élèves à qui il confiera le rôle de « moniteur » dans chaque atelier ;
- ❸ prendre un temps pour former ces élèves à exercer la fonction qu’il leur confie ;
- ❹ leur préciser, à chaque séance, ce qu’il attend d’eux particulièrement au regard de l’apprentissage visé ;
- ❺ observer et accompagner le travail des ateliers autant pour ce que font les élèves que ce que fait le moniteur.

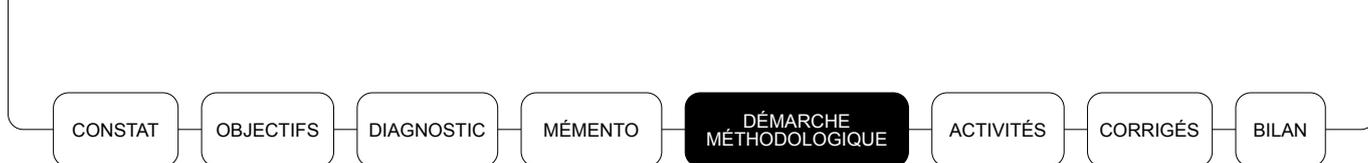
Pour l’**enseignement tournant**, l’enseignant :

- ❶ partagera la classe en deux groupes (voire trois) ;
- ❷ administrera le cours au premier groupe (leçon et exercices d’application), pendant que l’autre groupe est soumis à des exercices d’entraînement ou de renforcement indépendants de la leçon du jour<sup>8</sup> ;
- ❸ répètera le même scénario pour le deuxième groupe de façon à travailler en rotation avec chaque groupe.

## 4.2. Initier une formation de tes enseignants sur la gestion des effectifs pléthoriques dans les classes

Il s’agit ici pour toi d’initier une séance de formation de tes enseignants, par l’APFC de ta localité, sur les stratégies de gestion des effectifs pléthoriques des classes. Pour cette option, tu peux :

<sup>8</sup> Par exemple, si la leçon concerne l’étude d’un texte, les exercices pourront porter sur des techniques grammaticales comme la conjugaison.



- faire l'état des classes à effectifs pléthoriques dans ton établissement ;
- adresser une demande de formation à l'APFC en spécifiant les besoins de formation relatifs à la gestion d'une classe à sureffectif ;
- sensibiliser les enseignants concernés à la nécessité de prendre part à une telle formation au cours d'une réunion ;
- mettre en place une organisation matérielle propice à la formation.

### 4.3. Organiser des classes ouvertes sur la mise en œuvre des modalités existantes

Cette stratégie consiste à organiser sur ta supervision des classes ouvertes en vue de permettre à tes enseignants d'expérimenter les pratiques pédagogiques relatives à la gestion des effectifs pléthoriques. Pour cette dernière option, tu peux :

#### ■ Avant la séance :

- ❶ Faire l'état des classes à effectifs pléthoriques ;
- ❷ Choisir, avec les enseignants concernés, l'une des modalités préconisées ;
- ❸ Accompagner l'enseignant dans son appropriation de la modalité retenue (avec le soutien de l'animateur du conseil d'enseignement ou de l'APFC) ;
- ❹ Organiser une séance restreinte pour tester le degré d'appropriation de la modalité par l'enseignant ;
- ❺ Préparer la séance avec tous les acteurs concernés ;

#### ■ Pendant la séance :

- ❶ Observer la séance avec les responsables des conseils d'enseignement et les enseignants des autres classes à effectifs pléthoriques ;
- ❷ Faire des prises de notes pour relever les aspects positifs et les aspects à améliorer ;

#### ■ Après la séance :

- ❶ Organiser les échanges avec la participation des responsables des conseils d'enseignement et des enseignants des autres classes à effectifs pléthoriques de la même discipline ;
- ❷ Dégager, à partir de l'analyse de cet exemple, les essentiels pour la mise en œuvre d'une telle modalité ;
- ❸ Apporter, éventuellement, des remédiations à la prestation de l'enseignant ;
- ❹ Inviter les autres enseignants à l'appropriation et à la mise en œuvre de la modalité dans leur classe ;
- ❺ Interroger, lors de tes visites de classe, sur la mise en pratique de cette modalité.

## 5. COMMENT CONDUIRE LES CONSEILS DE CLASSE ?

Pour piloter le suivi des parcours scolaires des élèves, tu dois conduire et animer efficacement les conseils de classe. À cet effet, tu dois articuler tes actions autour de trois temps.

### 5.1. Avant le conseil

Avant le conseil, tu prendras soin de :

- ❶ recevoir le professeur principal pour préparer le conseil pour :
  - faire une analyse des résultats de la classe, après avoir eu en ta possession tous les documents te permettant d'avoir les résultats scolaires des élèves et leur performance ;
  - repérer les situations problématiques, à partir des fiches de renseignements élaborés par certains de tes collaborateurs (éducatifs, sociaux, médicaux) sur les élèves dont l'état social ou médical influe négativement sur leur scolarité ;
  - lui solliciter toutes les informations et les documents complémentaires nécessaires ;
- ❷ convoquer tous les membres de droit ;
- ❸ veiller à l'aménagement du local qui abritera le conseil ;
- ❹ prévoir des commodités pour les membres du conseil.

*N.B. : Tu pourras aussi recevoir les élèves délégués, afin de les aider à préparer leur participation et leurs interventions.*

### 5.2. Pendant le conseil

Pendant le conseil, tu pourras :

- recevoir les membres du conseil avec convivialité,
- demander au professeur principal de prendre des notes pour le procès-verbal (tu ne peux pas toujours tout noter) ;
- installer judicieusement les membres du conseil dans la salle prévue à cet effet (tu mettras, notamment, le professeur principal à tes côtés) ;
- rappeler le contexte et les fonctions du conseil de classe ;
- rappeler que les membres du conseil sont tenus à la discrétion sur les informations individuelles. Si un élève pose une problématique (médicale, sociale...) particulière, les membres ne sont pas autorisés à divulguer ces informations ;
- annoncer le début du conseil (ouvrir la séance) ;

- t’intéresser au projet personnel de chaque élève, notamment au lycée, et ne pas te limiter à ses résultats scolaires (est-ce que ses résultats lui permettront de le réaliser?);
- veiller à distribuer la parole équitablement;
- s’assurer que les échanges soient empreints de courtoisie, de politesse et de respect. Tu seras vigilant à ce qu’aucune parole ne porte un jugement sur la personne d’un élève. Un pédagogue parle des productions et des résultats d’un apprenant, la déontologie du métier interdit de juger le jeune. On ne dit pas d’un jeune « cet élève est un fainéant ». On constate qu’« il n’a pas fourni le travail demandé : sur trois devoirs à la maison, il n’en a remis qu’un seul »;
- privilégier l’écoute, l’argumentation, et, dans la mesure du possible, le consensus;
- placer les représentants des élèves auprès de toi afin qu’ils se sentent rassurés et puissent ainsi prendre leur place dans les échanges.

### 5.3. Après le conseil

Après les conseils de classe, tu pourras :

- ❶ rédiger le procès-verbal;
- ❷ assurer l’information des familles quant aux résultats de leur enfant;
- ❸ rencontrer, avec le professeur principal, les élèves et/ou leurs parents avec lesquels un échange est nécessaire pour engager une évolution ou éventuellement pour comprendre une situation.
- ❹ recueillir tous les résultats qui sont sur les procès-verbaux des conseils de classe;
- ❺ analyser les résultats des élèves (comparaisons, interprétations);
- ❻ présenter ces résultats dans des tableaux simplifiés ou des graphiques;
- ❼ diffuser ces résultats par affichage, par courrier et au cours des réunions;
- ❽ tenir une réunion bilan avec tous les personnels concernés;
- ❾ mettre à disposition des tous les personnels concernés ces documents;
- ❿ faire une analyse globale des résultats avec les personnels;
- ⓫ amener les personnels à en tirer une conclusion;
- ⓬ adopter avec les personnels des stratégies pour une amélioration;
- ⓭ afficher dans ton bureau et les tableaux d’affichage le point des résultats scolaires;
- ⓮ communiquer les résultats des élèves et les stratégies d’amélioration aux parents d’élèves au cours d’une réunion;
- ⓯ impliquer (associer) les parents dans la mise en œuvre des stratégies (sensibilisation de leurs enfants au travail, vérification des outils de travail des élèves, notes des élèves, informations sur assiduité et la ponctualité, etc.).

## Exemples

TABLEAU DE RÉPARTITION DES MOYENNES D'UNE CLASSE

Moyennes	16	15	14	13	12	11	10	9	8	TOTAL
Nbre d'élèves	2	3	3	5	13	15	10	5	2	58
%	3%	5%	5%	8,6%	22%	25,8%	17%	8,6%	3%	

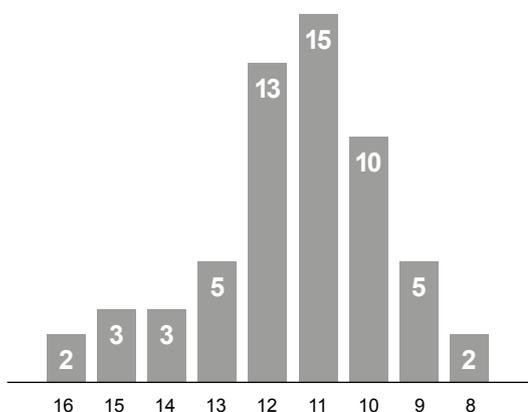
REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES MOYENNES  
DES ÉLÈVES D'UNE CLASSE

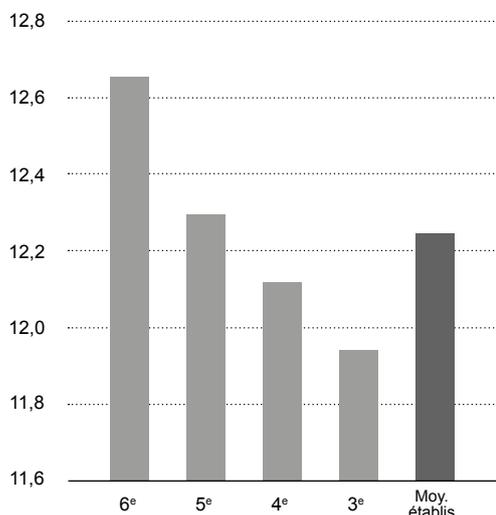
TABLEAU DES RÉSULTATS TRIMESTRIELS PAR CLASSE

Classes	Effectifs		Moy. $\geq 10$		$10 > \text{Moy.} \geq 8,5$		Moy. $< 8,5$		Moy. classe
	Inscrits	Classés	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
3° 1	58	58	52	89,6	5	8,6	1	1,7	12,03
3° 2	60	60	48	80	9	15	3	5	11,83
<b>TOTAL</b>	118	118	100	84,8	14	11,8	4	3,4	11,93

TABLEAU DES RÉSULTATS PAR NIVEAU

Niveaux	Effectifs		Moy. $\geq 10$		$10 > \text{Moy.} \geq 8,5$		Moy. $< 8,5$		Moy. niveaux
	Inscrits	Classés	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
6°	265	263	223	84,7	27	10,2	13	4,9	12,65
5°	251	250	210	84	25	10	15	6	12,30
4°	244	241	200	82,9	31	12,8	10	4,1	12,11
3°	238	236	195	82,6	35	17,9	6	3	11,95
<b>TOTAL</b>	1008	1000	826	82,6	118	11,8	44	4,4	12,25

EXEMPLE DE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES MOYENNES PAR NIVEAU



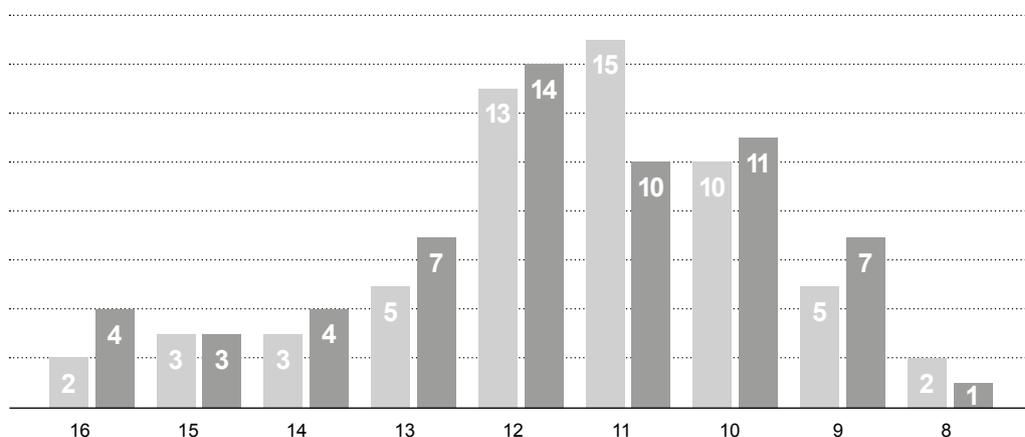
Exemples

TABLEAU COMPARATIF DU NOMBRE D'ÉLÈVES PAR MOYENNE AUX 1<sup>er</sup> ET 2<sup>d</sup> TRIMESTRES D'UNE CLASSE

	Moyennes	16	15	14	13	12	11	10	9	8	TOTAL
1 <sup>er</sup> TRIMESTRE	Nb. d'élèves	2	3	3	5	13	15	10	5	2	58
	%	3%	5%	5%	8%	13%	15%	10%	5%	2%	
2 <sup>d</sup> TRIMESTRE	Nb. d'élèves	4	3	4	7	14	10	11	7	1	58
	%	6%	5%	6%	12%	20%	17%	19%	12%	2%	

LA SUPERVISION ET LE SUIVI  
PÉDAGOGIQUE

EXEMPLE DE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE COMPARATIVE DES RÉSULTATS DU 1<sup>er</sup> ET DU 2<sup>d</sup> TRIMESTRES D'UNE CLASSE À PARTIR DU TABLEAU CI-DESSUS

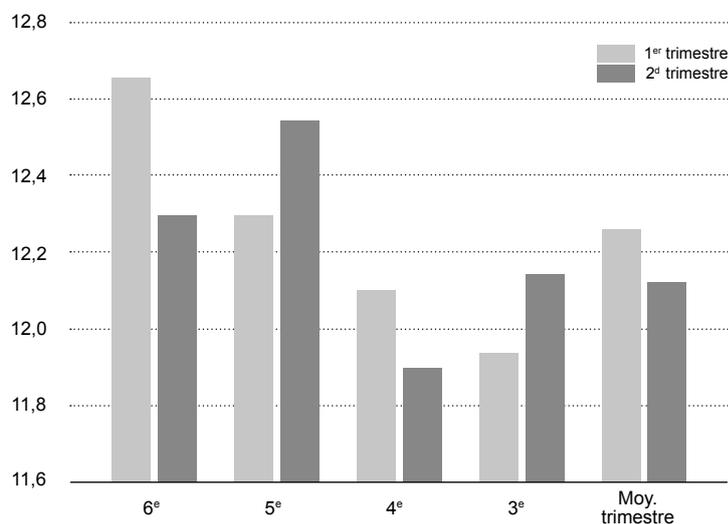


TABLEAUX COMPARATIFS DES RÉSULTATS DE DEUX TRIMESTRES

Classe		Effectifs		Moy. ≥ 10		10 > Moy. ≥ 8,5		Moy. < 8,5		Moy. classe
		Inscrits	Classés	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	
3 <sup>e</sup> 1	1 <sup>er</sup> trim.	58	58	52	89,6	5	8,6	1	1,7	12,03
	2 <sup>d</sup> trim.	58	58	45	77,5	10	17,2	2	3,4	12,22
3 <sup>e</sup> 2	1 <sup>er</sup> trim.	60	60	48	80,0	9	15,0	3	5,0	11,83
	2 <sup>d</sup> trim.	60	59	50	84,7	7	11,8	2	3,3	11,98
TOTAL	1 <sup>er</sup> trim.	118	118	100	84,8	14	11,8	4	3,4	11,93
	2 <sup>d</sup> trim.	118	117	95	81,2	17	14,5	4	3,4	12,06

Niveaux		Effectifs		Moy. ≥ 10		10 > Moy. ≥ 8,5		Moy. < 8,5		Moy. niveaux
		Inscrits	Classés	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	
6 <sup>e</sup>	1 <sup>er</sup> trim.	265	263	223	84,7	27	10,2	13	4,9	12,65
	2 <sup>d</sup> trim.	265	263	201	76,4	40	15,2	21	7,9	12,30
5 <sup>e</sup>	1 <sup>er</sup> trim.	251	250	210	84	25	10	15	6	12,30
	2 <sup>d</sup> trim.	251	250	215	86	22	8,8	13	5,2	12,55
4 <sup>e</sup>	1 <sup>er</sup> trim.	244	241	200	82,9	31	12,8	10	4,1	12,11
	2 <sup>d</sup> trim.	244	241	190	78,8	36	14,9	15	6,2	11,90
3 <sup>e</sup>	1 <sup>er</sup> trim.	238	236	195	82,6	35	17,9	6	3,0	11,95
	2 <sup>d</sup> trim.	238	236	210	88,9	28	11,8	4	1,6	12,15
TOTAL	1 <sup>er</sup> trim.	1008	1000	826	82,6	118	11,8	44	4,4	12,25
	2 <sup>d</sup> trim.	1008	990	816	82,4	126	12,8	53	5,0	12,12

EXEMPLE DE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE COMPARATIVE DES RÉSULTATS DES 2 TRIMESTRES



**Important :** L'ensemble de ces données constituera un élément essentiel lors de l'élaboration de l'état des lieux pour le projet d'établissement et le contrat d'objectifs et de performance.

## 6. COMMENT PILOTER LES CONSEILS D'ENSEIGNEMENT ?

Les conseils d'enseignement sont des outils d'émulation et de collaboration pédagogique qui peuvent aider chaque acteur à développer ses compétences pédagogiques. Mais c'est aussi un lieu d'harmonisation des pratiques et de définitions des progressions. C'est un organe important pour la réussite scolaire.

### 6.1. Quelques pistes pour un meilleur pilotage de cet organe

- Demander à chaque conseil d'enseignement de définir son programme annuel de travail ou matrice d'actions (diagnostic, objet, objectifs, planning, production finale visée), dans les différentes missions du conseil.
- Évaluer la pertinence de ce programme au regard :
  - des observations faites durant tes visites de classe ;
  - des résultats et des performances dans la discipline ;
  - du projet d'établissement ;
  - du contrat d'objectifs et de performance.
- Passer une « commande » au conseil d'enseignement suite à ta synthèse annuelle de tes visites chez les professeurs d'une discipline pour la rentrée scolaire suivante.

#### Exemple

Tu as constaté que les professeurs de mathématiques n'ont pas la même demande sur l'organisation des cahiers des élèves. Certains placent les exercices avec les leçons, d'autres demandent un cahier de leçons et un cahier d'exercices, d'autres encore séparent arithmétique et géométrie. Tu demandes qu'ils recherchent une harmonisation dans l'intérêt des élèves.

- Participer au moins une fois par an à une réunion de chaque conseil. Dans ce cas, veille à laisser le responsable animer et participer autant que possible. Tu es là pour observer, évaluer comment fonctionne le conseil, et non pour en prendre la direction.
- Participer de façon assidue au conseil d'enseignement de ta discipline d'origine. « Mouiller la chemise » avec les enseignants est un bon moyen d'asseoir son leadership, à condition de savoir descendre, dans ce cas, de sa position de supérieur hiérarchique.



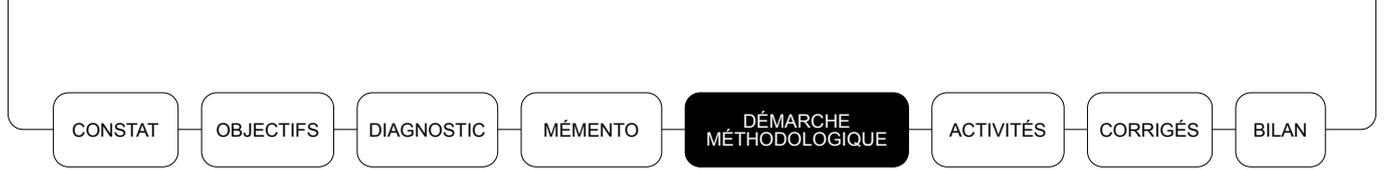
- Accompagner les animateurs qui en ont le plus besoin en ce qui concerne :
  - la préparation et/ ou la conduite des réunions de conseil d’enseignement, la sollicitation d’un appui extérieur ;
  - le renforcement de capacités avec l’appui de l’unité pédagogique ou de la direction de la pédagogie.
- Rencontrer chaque animateur de conseil d’enseignement, chaque trimestre, afin de lui permettre de rendre compte et d’échanger sur l’avancée du programme de travail.
- Apporter un soutien logistique et matériel aux conseils d’enseignement pour un meilleur fonctionnement et une meilleure organisation pour la mise en œuvre des initiatives :
  - matériel didactique et pédagogique ;
  - livres du professeur ;
  - moyens financiers pour appels téléphoniques, connexion Internet et déplacements au profit du conseil d’enseignement ;
  - aide à la préparation d’une classe ouverte, de fiches de cours en commun, des journées pédagogiques, des évaluations en commun, etc.
- Demander à chaque conseil un compte rendu annuel d’activité. Si nécessaire, ce compte rendu pourra être présenté au chef d’établissement durant la dernière réunion de l’année, en présence de tous les enseignants de la discipline.
- Observer les retombées des travaux du conseil d’enseignement dans les pratiques professionnelles lors des visites de classe et les aborder lors de l’entretien.

## 6.2. L’évaluation

L’évaluation te permettra de vérifier l’impact du conseil d’enseignement et l’atteinte des objectifs qu’il s’est fixés (amélioration des enseignements, meilleure compréhension de certains points difficiles du programme par les élèves, évolution positive des notes des élèves...).

Pour réussir cela, tu pourras :

- vérifier, lors de tes visites de classe, l’intégration par chaque professeur, dans sa pratique, des travaux du conseil d’enseignement ; par exemple : harmonisation des outils des élèves ; suivi de la progression de cycle élaborée collectivement ; évaluations trimestrielles communes par niveau ; modalités pédagogiques promues... ;
- interroger chaque enseignant, lors de tes visites de classes, sur le conseil d’enseignement : sa propre participation, ses attentes, ses idées... ;



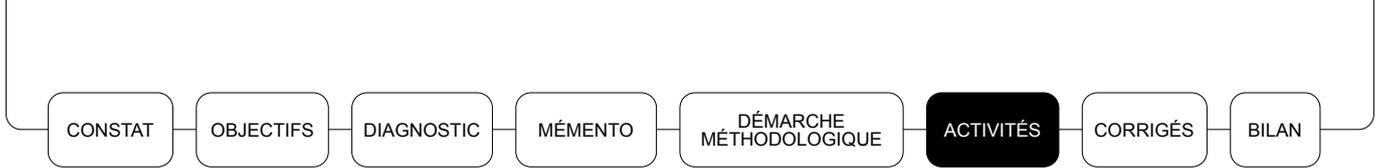
- vérifier la conformité de leur préparation (fiche de cours) avec le programme et la progression;
- contrôler la meilleure compréhension des points du programme qui constituent des difficultés récurrentes (au cours des visites de classe, dans la lecture du rapport des conseils d'enseignement);
- vérifier l'évolution positive des notes des élèves en utilisant les registres de notes ou les résultats trimestriels des élèves;
- lire et analyser le compte-rendu d'activité du conseil d'enseignement.











### 3. ACTIVITÉ RELATIVE À LA GESTION DES EFFECTIFS PLÉTHORIQUES

---

► **Activité 5**

Dans ton établissement, l'effectif des classes de sixième est jugé pléthorique par les professeurs qui commencent à s'en plaindre. En ta qualité de chef d'établissement, propose à tes enseignants une solution au problème qu'ils posent.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 4. ACTIVITÉS RELATIVES AU PILOTAGE DES CONSEILS D'ENSEIGNEMENT

---

► **Activité 6**

L'animateur du conseil d'enseignement de mathématiques vient te voir tout attristé. Malgré ses efforts, dit-il, un grand nombre de ses collègues ne participe pas aux activités du conseil d'enseignement et semble se désintéresser. Tu décides de l'accompagner pour redynamiser le conseil d'enseignement.

Comment vas-tu procéder ?

.....

.....

.....

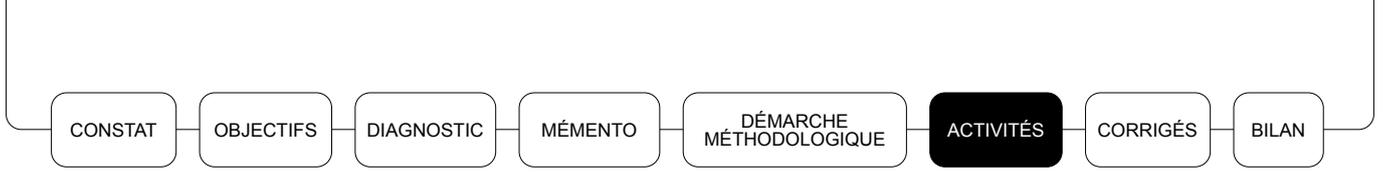
.....

.....

.....







► **Activité 9**

Après le conseil de classe de fin d'année, tu veux présenter clairement les résultats à la communauté éducative afin qu'elle soit informée des résultats scolaires et te soutiennent dans tes efforts d'amélioration.

Comment procèderas-tu ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

### ► Autotest 1

Voici le rôle de chaque auxiliaire de classe :

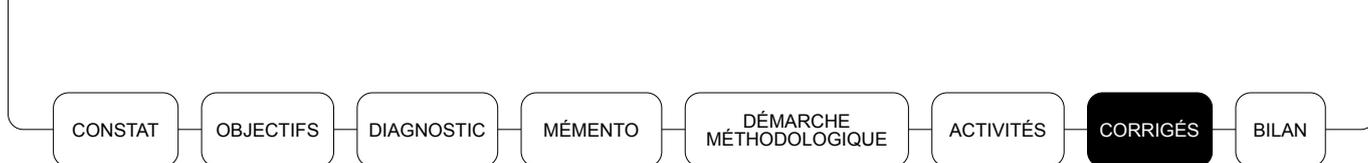
- Le cahier de textes est le cahier de bord du professeur. Celui-ci est tenu de consigner les traces écrites de toutes les activités réalisées en classe ou en dehors de la classe (sorties, TP, etc.). Plan détaillé des cours, support de cours, schémas, énoncés et corrigés des évaluations, il est le document qui certifie le travail fait par le professeur.
- Le cahier d'appel est un cahier dans lequel le professeur certifie la présence ou non de l'élève au cours. C'est pourquoi l'appel doit être fait par le professeur lui-même. Sa responsabilité est engagée...
- Le cahier de notes est un cahier dans lequel le professeur marque les notes des élèves. Ces notes peuvent être consultées par l'administration, les élèves ou les parents d'élèves.

### ► Autotest 2

Les pratiques pertinentes à cocher dans le cadre d'une visite de classe sont les suivantes :

#### Pratiques

1. Se faire accompagner par un adjoint au chef d'établissement ou professeur de la même discipline que le professeur visité.
2. Commencer l'entretien par des points positifs et des félicitations.
3. Demander à l'enseignant, au début de l'entretien, son analyse de sa prestation.
4. Laisser prioritairement l'adjoint au chef d'établissement ou le professeur accompagnateur conduire l'entretien.
5. Formuler des encouragements et des conseils pour améliorer la pratique pédagogique.
6. Reprendre la chronologie de la séance et pointer tous les points problématiques.
7. Donner une note et faire immédiatement un rapport à la hiérarchie.
8. Vérifier la conformité du cours auquel tu as assisté avec la progression des contenus d'enseignement/ apprentissage.
9. Analyser les outils et les traces écrites des élèves.
10. Effectuer la visite sans prévenir le professeur.



### ► Autotest 3

Voici les actions correctes à cocher :

- Vérifier si le professeur est à jour dans la progression.
- S'assurer que les énoncés des évaluations et les corrigés sont collés dans le cahier de texte.
- Vérifier que le plan du cours est porté dans le cahier de textes.
- Vérifier que les toutes les colonnes du cahier de textes sont remplies.
- Attester du contrôle du cahier de textes en y apposant ton cachet.
- Porter des observations dans le cahier de textes.
- Vérifier que le professeur a mis la date et a émargé le cahier de textes.

### ► Autotest 4

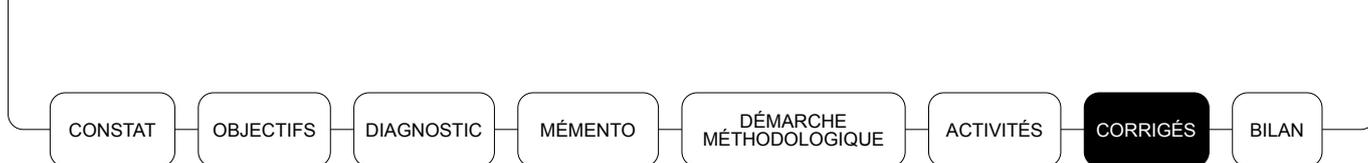
Les actions à mener dans l'ordre sont les suivantes :

Actions	N°
J'informe les parents des difficultés de leur enfant et je les associe à la prise de décision.	3
J'appelle l'élève pour l'écouter.	2
Je demande un entretien avec les éducateurs, les éducateurs spécialisés ou les inspecteurs d'orientation.	4
J'analyse le dossier de K. M. (résultats scolaires, ponctualité, assiduité...).	1

### ► Autotest 5

Pour améliorer le rendement de tes élèves de terminale, tu peux :

1. Analyser attentivement les résultats pour identifier les disciplines où les élèves ont le plus de difficultés.
2. Convoquer successivement les élèves, les professeurs, le personnel d'éducation pour échanger et comprendre les raisons de cette mauvaise performance.
3. Organiser, en accord avec les enseignants, des cours de mise à niveau prioritairement pour les disciplines où les élèves rencontrent le plus de problèmes. Ces cours devront être gratuits.
4. Inviter les parents d'élèves de niveau terminale à une réunion de concertation pour informer, échanger et demander leur appui dans la stratégie d'encadrement que vous allez mettre en place ensemble.



### ► Autotest 6

Voici la définition proposée qui correspond au « double flux » :

- Modalité qui consiste à répartir les élèves inscrits en classes de niveau.
- Modalité qui consiste à décaler d'une demi-heure l'entrée et la sortie des classes ; les plus âgés d'abord, les plus jeunes ensuite.
- Modalité qui consiste à faire travailler les élèves de l'établissement en deux groupes pédagogiques, alternativement.

La répartition en classe de niveau peut apparaître comme une modalité intéressante à priori ; les classes étant ainsi plus homogènes. Cependant, de nombreuses études montrent que cette modalité accroît systématiquement les écarts de performance entre les élèves. Les classes hétérogènes, malgré leurs difficultés de gestion pédagogique, restent plus pertinentes. Dans le memento, nous te proposons des modalités intermédiaires.

### ► Autotest 7

Voici les actions à mettre en œuvre (cochées) pour réussir le parcours scolaire de chaque élève :

#### **Actions**

- 1. Je prépare le conseil de classe en ayant en ma possession tous les documents me permettant d'avoir des informations sur les élèves.
- 2. J'ai un entretien avec le professeur principal pour échanger sur les situations les plus préoccupantes, avant le conseil.
- 3. J'enregistre les débats pour m'aider à rédiger le compte rendu du conseil de classe.
- 4. Je convoque tous les membres du conseil de classe.
- 5. Je consulte tous les membres et tiens compte de leurs avis pendant le conseil de classe.
- 6. J'invite les parents des élèves qui ont des problèmes de comportement.
- 7. Je crée des conditions d'échanges fructueux (courtoisie, respect, distribution équitable de la parole...) pendant le conseil de classe.
- 8. Je reçois les représentants des élèves, avant le conseil de classe, pour les aider à préparer leurs interventions.
- 9. Je recherche le maximum de consensus pour les décisions importantes.

### ► Autotest 8

Voici les documents dont tu as besoin pour conduire et animer tes conseils de classe :

- les bulletins de notes ;
- les livrets scolaires ;
- les listes de présence ;
- les listes alphabétiques de classe ;
- les listes des élèves par ordre de mérite ;
- l'imprimé de procès-verbal des conseils ;
- les fiches statistiques ;
- les certificats médicaux des élèves ou autres documents de justification.

### ► Autotest 9

Pour gérer cette situation, tu convies les parents de cet élève à une réunion pour recueillir plus d'informations sur les raisons de son absence prolongée en vue de t'aider à mieux comprendre ce qui s'est réellement passé.

À l'issue de cette vérification auprès des parents :

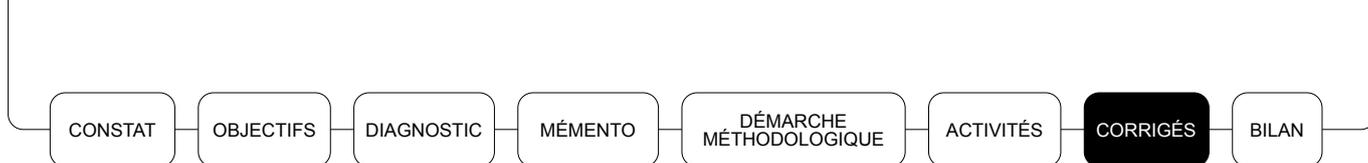
- S'il est établi que la responsabilité de cette situation leur est imputable, sanctionner cet élève serait alors une injustice. Dans ce cas, tu exhorteras, avec une argumentation ciblée, le conseil à faire preuve de justice dans leur prise de décision. Par ailleurs, tu sensibilises l'ensemble des parents d'élèves sur cette question au cours des réunions afin qu'ils optent toujours pour l'hôpital quand leurs enfants sont malades en vue de se faire délivrer un justificatif médical.
- S'il est par contre prouvé le contraire, tu appliqueras les textes qui stipulent que si un élève est absent pour cause de maladie, il doit présenter dès son retour un justificatif médical dûment signé par un médecin reconnu par l'État, si ce n'est le médecin du Service de santé scolaire et universitaire.

### ► Autotest 10

Voici les actions que tu peux mener pour organiser une classe ouverte :

#### Actions

1. Tu informes le chef de l'APFC de ta DRENETFP.
2. Tu fais la synthèse de tes observations lors de tes visites dans les classes d'enseignement de l'anglais, puis tu réunis les enseignants de cette discipline pour déterminer la ou les problématiques pédagogiques à travailler.
3. Tu convoques seulement les professeurs d'anglais.
4. Tu décides de la ou des problématiques pédagogiques à travailler.



- 5. Tu prépares la salle de classe de sorte qu'elle puisse accueillir aisément les professeurs concernés et les élèves.
- 6. Tu mets à disposition tous les documents nécessaires.
- 7. À l'issue de la séance, tu fais l'analyse et l'évaluation de ce qui s'est passé.
- 8. Tu demandes à un professeur de présenter un cours devant ses collègues.
- 9. Tu conduis une analyse collective de la séance.
- 10. Tu organises des échanges courtois, respectueux et enrichissants.

### ► Autotest 11

Voici les actions appropriées que tu peux entreprendre :

#### **Pratiques**

- 1. Tu convoques les enseignants fréquemment absents aux conseils d'enseignement et tu les menaces de faire un rapport sur leur manière de servir.
- 2. Tu réunis tous tes enseignants, tu les sensibilises et leur expliques l'importance de leur rôle au sein du conseil d'enseignement.
- 3. Tu vulgarises les instructions officielles relatives aux conseils d'enseignement.
- 4. Tu écris aux animateurs des conseils d'enseignement disciplinaires pour leur demander de mieux faire fonctionner leur conseil d'enseignement.
- 5. Tu réunis les animateurs des conseils d'enseignement pour analyser ce dysfonctionnement et tu élabores avec eux une stratégie pour y remédier.
- 6. Tu présides toi-même ou tu délègues à tes adjoints les réunions des conseils d'enseignement.
- 7. Tu adresses aux enseignants fréquemment absents aux conseils d'enseignement une demande d'explication.

### ► Autotest 12

Voici quatre actions que tu peux mener pour rendre les conseils d'enseignement de ton établissement plus dynamiques :

- Participer régulièrement aux réunions de conseil d'enseignement ;
- Fournir le matériel et des documents dont les conseils d'enseignement ont besoin ;
- Inviter l'APFC pour l'encadrement ;
- Organiser des cérémonies pour féliciter les meilleurs conseils d'enseignement.

## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

### ► Activité 1

Pour amener ces derniers à remplir quotidiennement les documents pédagogiques, voici ce que tu pourrais faire :

- Tu convoques une réunion de sensibilisation de tous les professeurs pour :
  - leur expliquer au cours de cette réunion le rôle de chacun de ces documents pédagogiques et leur importance ;
  - leur exposer les éventuelles conséquences pédagogiques, administratives, voire pénales d'un défaut de tenue de ces documents... afin de leur faire prendre conscience de leur responsabilité, leur imputabilité et leur devoir relatif au remplissage régulier de ces documents ;
  - encourager ceux qui le font correctement et quotidiennement devant toute l'assistance.
- Tu fais ensuite un contrôle hebdomadaire pour te rendre compte de leur remplissage quotidien effectif.
- Tu encourages par des lettres de félicitations ceux qui se sont améliorés.
- Tu interpelles ceux qui sont à la traîne en leur donnant des conseils en privé.

### ► Activité 2

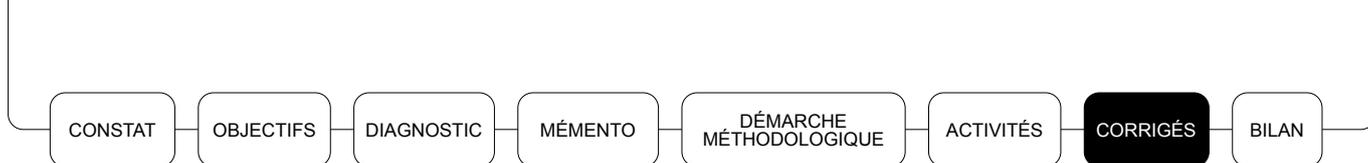
#### ❶ Mener une investigation :

- Tu convoques successivement le professeur concerné, puis les délégués de cette classe pour comprendre la cause de cette contre-performance générale. Tu n'oublies pas d'associer le professeur principal.
- Tu vérifies les cahiers de notes des autres classes tenues par ce dernier afin de comparer les notes.
- Tu profites pour inspecter le cahier de textes, rechercher la conformité des cours, la conformité des évaluations, le suivi du programme...
- Etc.

#### ❷ Analyser les résultats de cette investigation :

Si les résultats de ces investigations montrent des doutes sur les pratiques pédagogiques de ce professeur, tu pourras mener des actions pour améliorer la situation.

- Tu fais une visite de classe accompagné de l'animateur du conseil d'enseignement pour te rendre compte de la qualité de l'enseignement dispensé par ce professeur ; au cours de l'entretien, assisté de l'animateur du conseil d'enseignement, tu développes une argumentation qui amènera le concerné à se remettre en question et à promettre de s'améliorer (cf. démarche méthodologique sur la conduite d'une visite de classe).



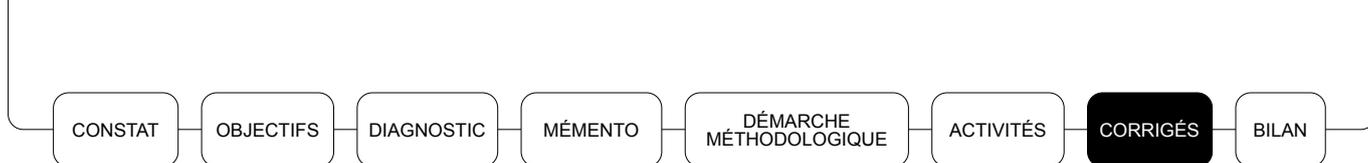
- Tu lui proposes de tester lui-même certaines de ces évaluations dans d'autres classes et de les faire corriger par certains de ses collègues pour comparer les notes.
- Tu fais appel à l'APFC pour assurer un accompagnement.

### ► Activité 3

a. Cette pratique apparaît antipédagogique et peut conduire ce professeur à faire des erreurs.

b. Voici ce que tu peux faire :

- Tu le reçois dans ton bureau, sans le professeur qui t'a accompagné car celui-ci n'a pas de fonction d'autorité. Ici, tu es dans une mission de contrôle et de rappel à l'ordre.
- Tu fais précisément avec lui le constat de carence ; un cours doit être préparé selon des objectifs précis, les compétences et les habiletés à acquérir doivent être explicitées, rien ne doit s'improviser.
- Tu rappelles les exigences liées à sa fonction :
  - Tu dois l'amener à comprendre que les connaissances évoluent avec le temps et qu'il doit sans cesse se mettre à jour.
  - Tu sensibilises le professeur sur la richesse et la variété des ressources pédagogiques.
  - Tu le sensibilises sur l'impact des fiches de cours, supports et outils pédagogiques dans le processus d'enseignement.
- Tu fixes un calendrier de remise aux normes de sa pratique et tu annonces que tu reviendras contrôler les points abordés.
- Tu veilleras à ne pas adresser de reproches à sa personne. Tu ne remettras en cause que ses actes et/ou ses manquements professionnels, pas ce qu'il est. Il est par exemple préférable de dire : « Je constate que vous n'avez pas de fiches de cours et que vous avez fait de l'improvisation » que de dire « Vous n'êtes pas sérieux ! ».
- Tu restes courtois et professionnel.
- Tu mets à sa disposition des adresses de sites pédagogiques sur Internet.
- Tu fais appel à d'autres professeurs pour lui recommander des documents adéquats.
- Tu sollicites une formation pédagogique avec le conseil d'enseignement ou l'APFC.



#### ► Activité 4

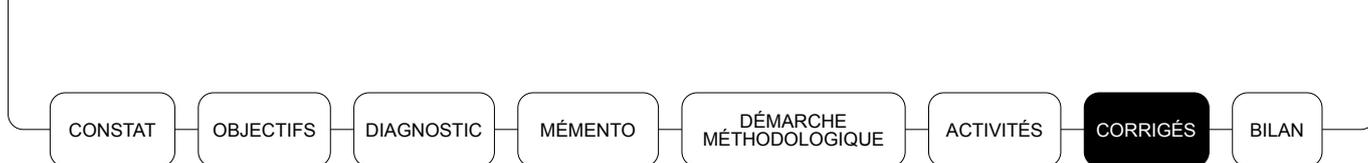
Voici ce que tu peux faire pour aider ces élèves en difficultés d'apprentissage :

- Vérifier l'information en comparant, à l'aide des archives, les résultats de ces élèves de cette année aux résultats des années antérieures.
- Rechercher les causes probables des difficultés :
  - Inviter ces élèves à ton bureau pour échanger avec eux sur les raisons de leur contreperformance afin de recueillir leurs attentes et y adapter des stratégies à mettre en œuvre.
  - Rencontrer les différents parents pour échanger sur la situation des enfants.
  - Échanger avec tous les professeurs de la classe mais aussi avec ceux des classes antérieures pour obtenir toutes les informations pouvant permettre de circonscrire les raisons de cette contreperformance.
- Procéder à une classification des causes selon leur origine.
- Organiser une séance de préparation de prise en charge avec les personnels.
- Mettre en place un dispositif d'accompagnement avec tous les personnels, avec des stratégies pour aider ces élèves en difficultés (cours de soutien, don de fournitures scolaire et de livres, aides diverses) et en confiant les différents cas aux personnels selon leur compétence.
- Faire un suivi du dispositif d'accompagnement par le biais de séances d'écoute et de conseils et avec l'aide des éducateurs spécialisés.
- Évaluer, périodiquement, le dispositif d'accompagnement.
- Proposer des remédiations, si besoin
- Faire le bilan des résultats obtenus.
- Dégager des perspectives.

#### ► Activité 5

En tant que premier superviseur pédagogique au sein de ton établissement, voici ce que tu peux proposer à tes enseignants pour trouver une solution à leur plainte relative à l'effectif pléthorique dans les classes de sixième :

- ❶ Proposer à toutes les classes d'intégrer dans le projet d'établissement des organisations telles que le double flux, les demi-groupes, les demi-classes et le sas du matin.
- ❷ Au niveau de leurs pratiques professionnelles individuelles, tu peux :
  - organiser une réunion d'information de ces enseignants au cours de laquelle tu expliques les stratégies et les modalités de gestion des effectifs pléthoriques dans les classes ;
  - initier une formation de ces enseignants par l'APFC sur la gestion des effectifs pléthoriques dans les classes ;
  - organiser des classes ouvertes sur la mise en œuvre des modalités de gestion des effectifs pléthoriques des classes existantes.



### ► Activité 6

Voici ce que tu peux faire pour changer cette situation :

#### ❶ Identifier les causes de cette défection :

- Tu mènes des investigations en consultant les documents du conseil d'enseignement (matrice d'actions, comptes rendus des activités, liste de présence et procès-verbaux des réunions);
- Tu consultes les autres membres du conseil d'enseignement pour t'informer sur les motifs de leur comportement.

#### ❷ Analyser les résultats de ton investigation.

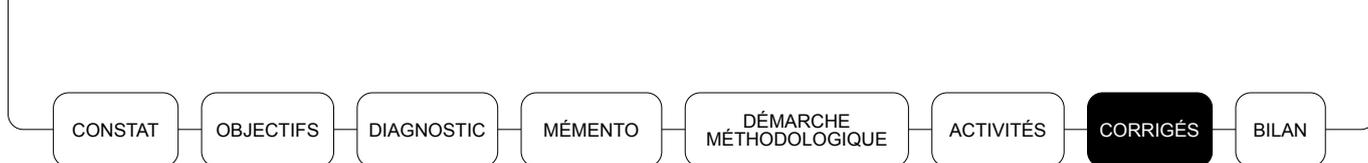
#### ❸ Mener des actions pour l'amélioration :

- Tu convoques une réunion de conseil d'enseignement que tu présides ;
- Tu informes les enseignants et les sensibilises sur leurs obligations au sein du conseil d'enseignement ;
- Tu participes aux réunions toi-même ou tu te fais représenter par un adjoint quand tu es indisponible ;
- Tu t'informes à travers les procès-verbaux des réunions et les comptes rendus des activités menées ;
- Tu convoques des réunions de recadrage, si besoin, pour donner des conseils et des orientations ;
- Tu adresses régulièrement des lettres d'encouragement aux membres actifs.

### ► Activité 7

Pour contribuer à la réussite de cette activité :

- ❶ Tu convoques une réunion, 15 jours avant, pour sensibiliser les membres sur l'importance pédagogique de l'activité, afin d'obtenir leur totale participation.
- ❷ Tu prends des dispositions pratiques pour offrir les commodités nécessaires au déroulement de cette activité. Préparation de la salle : table-bancs, chaises, tableau, éclairage, propreté, confort d'écoute, matériel didactique, matériel informatique, documentation...
- ❸ Tu assistes au cours présenté et participe aux échanges, sans t'imposer.
- ❹ Tu les remercies à la fin et tu les félicites pour leur participation à la réussite de cette activité.



## ► Activité 8

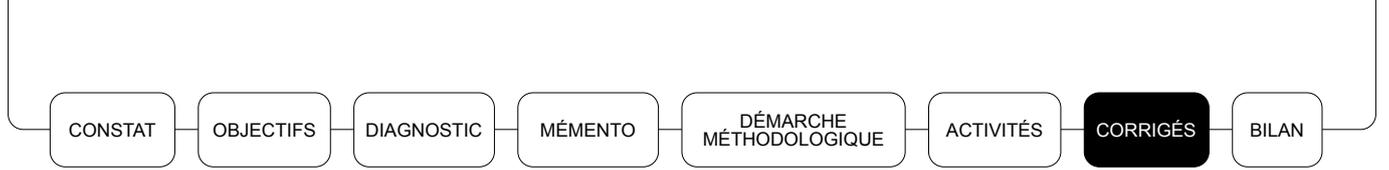
### a. Pour une bonne organisation des conseils de classe :

- Informer par une note de service les personnels de la tenue des conseils de classe, au moins 15 jours avant.
- Recevoir le professeur principal et les éducateurs de niveau pour préparer le conseil en vue de :
  - faire une analyse des résultats de la classe, après avoir eu en ta possession tous les documents te permettant d’avoir les résultats scolaires des élèves et leur performance ;
  - repérer les situations problématiques, à partir des fiches de renseignements élaborées par certains de tes collaborateurs (éducatifs, sociaux, médicaux) sur les élèves dont l’état social ou médical a des effets négatifs sur leur scolarité ;
  - lui solliciter toutes les informations et les documents complémentaires nécessaires.
- Convoquer tous les membres de droit ;
- Veiller à l’aménagement du local qui abritera le conseil :
  - préparer le bureau de réception du conseil ;
  - assurer un confort relatif aux moyens de l’établissement ;
  - disposer les places du professeur principal et de l’éducateur de niveau près de toi.

**N.B. :** *Tu pourras aussi recevoir les élèves délégués, afin de les aider à préparer leur participation et leurs interventions.*

### b. Pour bien animer le conseil de classe :

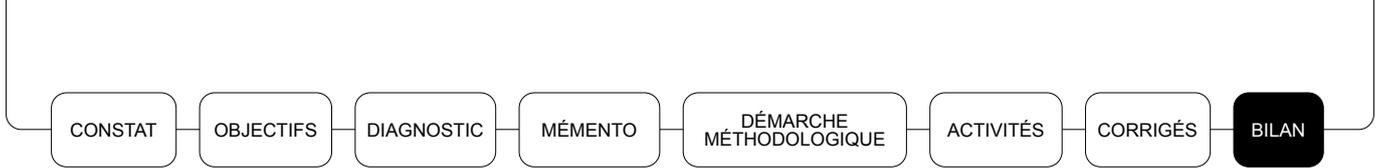
- Être courtois et respectueux ;
- Distribuer la parole avec équité ;
- Écouter tous les membres attentivement ;
- Intervenir comme modérateur pour faciliter les échanges ;
- Ne pas s’imposer, ni adopter une posture de supériorité ;
- Privilégier les débats, l’argumentation, la conviction pour les situations des élèves en difficulté d’apprentissage en présentant les documents objectifs en appui, autant que possible.



### ► **Activité 9**

Pour procéder à une présentation simple, claire et accessible à tous, tu pourras :

- te servir des procès-verbaux des conseils de classe pour faire des tableaux statistiques, des histogrammes comparatifs qui permettront de voir les progrès réalisés ;
- croiser ces performances avec certains paramètres (âge, genre, période grèves, perturbations des cours...) pour exposer une analyse et pour rechercher des explications.



# BILAN

► 1. Qu’as-tu appris après avoir exploité cette séquence ?

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

► 2. As-tu rencontré des difficultés dans l’exploitation de cette séquence ? Si oui, lesquelles ?

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

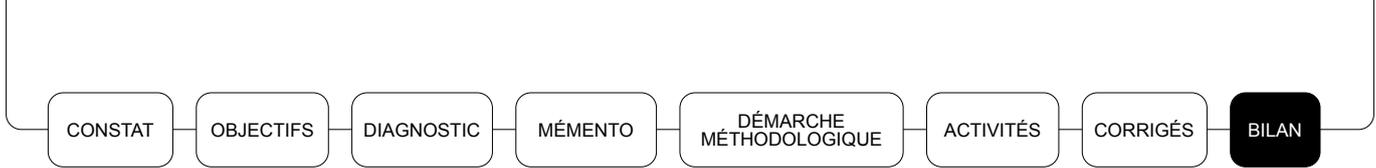
► 3. Après avoir exploité cette séquence, l’évaluation des pratiques professionnelles des enseignants va-t-elle être systématique dans ton établissement ? Dis pourquoi.

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

► 4. Décris une situation survenue au cours de l’année scolaire que tu as réussi à résoudre grâce à tes nouveaux acquis relatifs à l’impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d’apprentissage.

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

LA SUPERVISION ET LE SUIVI  
PÉDAGOGIQUE



- ▶ 5. Penses-tu qu'il y a d'autres aspects de l'utilisation de l'impulsion de la prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage qui mériteraient d'être abordés dans d'autres livrets ?

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

- ▶ 6. En t'appuyant sur tes acquis à l'issue de cette séquence, penses-tu pouvoir conduire et animer efficacement des conseils de classe ? Justifie ta réponse.

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

- ▶ 7. En t'appuyant sur tes acquis à l'issue de cette séquence, penses-tu pouvoir piloter efficacement un conseil d'enseignement ?

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

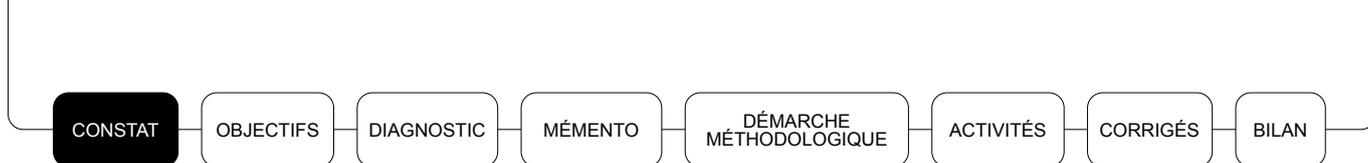
- ▶ 8. Tu es au terme de cette séquence. Qu'envisages-tu pour parfaire tes capacités professionnelles en matière de supervision et de suivi pédagogique ?

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



Séquence 3

**INTÉGRATION  
DE LA POLITIQUE  
DU GENRE  
PAR LE CHEF  
D'ÉTABLISSEMENT**



## CONSTAT

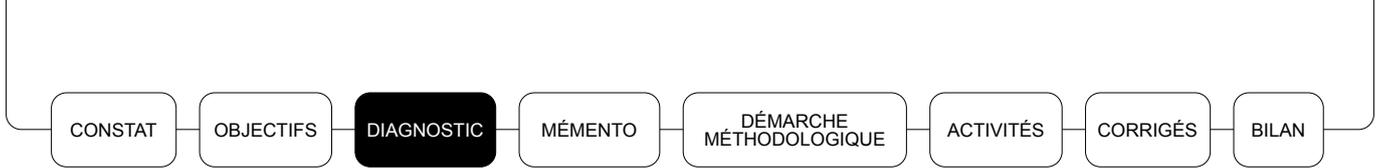
La « politique du genre » qui vise à équilibrer la place de l’homme et de la femme au sein de la société se présente comme une approche de développement. C’est dans ce cadre qu’un document de « politique du genre » a été élaboré par le MENETFP afin de réduire les disparités sociales, économiques... C’est donc une évolution de la société à laquelle l’école est appelée à contribuer. Or, dans le système éducatif ivoirien, au cours de la scolarité une différenciation sur le parcours des garçons et des filles est perceptible. L’influence des stéréotypes est également nette dans les relations interpersonnelles des adultes.

Suite à l’enquête menée par IFADEM-PAPDES en juin 2019 pour l’identification des besoins de formation des chefs d’établissement de l’enseignement secondaire, il s’avère que bon nombre de ceux-ci rencontrent des difficultés à :

- appréhender la problématique du genre ;
- identifier les questions liées au genre à l’école ;
- mener des actions d’intégration du genre dans le pilotage de l’établissement qu’ils dirigent.

C’est pourquoi cette séquence te propose un renforcement de tes capacités professionnelles relatives au concept *genre*.





# DIAGNOSTIC



Cette rubrique te propose cinq séries d'autotests pour évaluer tes connaissances sur :

- le concept de *genre* ;
- le concept de *genre* en milieu scolaire ;
- l'égalité des chances pour les élèves ;
- les stéréotypes basés sur le genre ;
- les violences basées sur le genre.

## 1. AUTOTESTS RELATIFS AU CONCEPT *GENRE*

### ► Autotest 1

Vrai ou faux ? Coche la bonne réponse.

Le sexe et le genre désignent le même concept.  Vrai  Faux

### ► Autotest 2

Coche la bonne définition.

- Le *genre* est un concept qui détermine les différences entre les individus au niveau du sexe, des minorités, des classes sociales, de l'âge...
- Le *genre* est un concept qui désigne l'ensemble des caractéristiques relatives à la masculinité et à la féminité ne relevant pas de la biologie mais de la construction sociale.
- Le *genre* est un concept traitant des questions relatives aux femmes.
- Le *genre* désigne les rapports sociaux des sexes ou encore des rapports culturellement et socialement construits entre les hommes et les femmes.

### ► Autotest 3

Quelle différence fais-tu entre le *genre* et le *sexe* ?

.....

.....

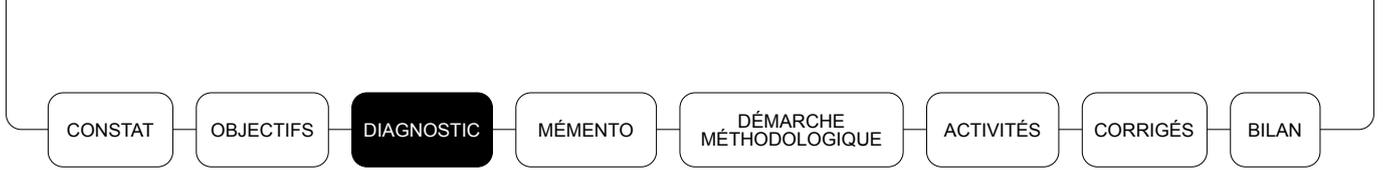
.....

.....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE  
PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



► **Autotest 4**

Vrai ou faux ? Coche la bonne réponse.

Le concept *genre* suppose de considérer les différentes opportunités offertes aux hommes et aux femmes, les rôles qui leur sont assignés socialement et les relations qui existent entre eux afin d'assurer l'équité.

Vrai    Faux

► **Autotest 5**

La *politique du genre* est une approche de développement qui mobilise des acteurs sociaux, politiques, économiques en vue de réduire les inégalités sociales, économiques, politiques et culturelles entre les hommes et les femmes, en vue de libérer le potentiel de toutes les forces vives d'une nation pour un développement durable.

Relie par une flèche chaque acteur social à l'instrument ou aux instruments qu'il peut utiliser à cet effet.

Acteurs	Instruments
<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 5px;">Institutions d'État •</li> <li style="margin-bottom: 5px;">Administrations •</li> <li style="margin-bottom: 5px;">Établissements scolaires •</li> <li style="margin-bottom: 5px;">Communautés •</li> <li style="margin-bottom: 5px;">Entreprises •</li> <li style="margin-bottom: 5px;">Individus •</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li style="margin-bottom: 5px;">• Lois, décrets</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Arrêtés, circulaires et décision</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Plan stratégique</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Document de politique</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Notes de service</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Règlement intérieur</li> <li style="margin-bottom: 5px;">• Procédures de recrutement</li> </ul>

## 2. AUTOTESTS RELATIFS AU CONCEPT *GENRE* À L'ÉCOLE

► **Autotest 6**

Tu constates dans ton établissement des différences dans les parcours scolaires de tes élèves, notamment entre les filles et les garçons. Cite les aspects/points dans lesquels cela est perceptible.

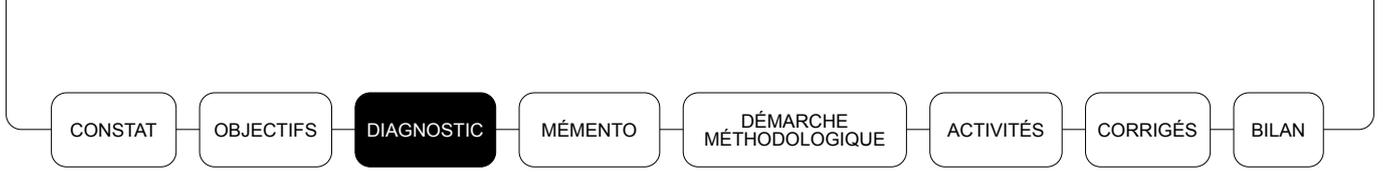
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 7**

À la tête des instances et des missions spéciales (animation de conseil d'enseignement et unité pédagogique, encadrement de clubs, associations...) de ton établissement, il n'y a que des hommes.

Qu'entreprendras-tu pour changer cette situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 8**

Au niveau du suivi du parcours scolaire de leurs enfants, les parents d'élèves (le père et la mère) de ton établissement n'assurent pas assez de façon équitable leur rôle.

Quelles actions vas-tu mener pour les amener à assumer leurs responsabilités ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

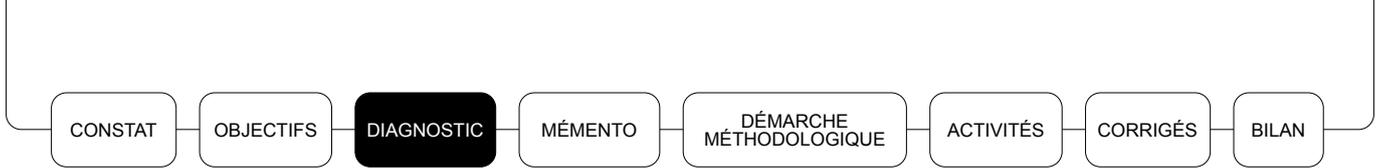
.....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE  
PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT





## 4. AUTOTESTS RELATIFS AUX STÉRÉOTYPES BASÉS SUR LE GENRE

---

### ► Autotest 11

Cite trois expressions traduisant des stéréotypes basés sur le genre et donne en la signification. EXEMPLE : « piment garçon ».

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### ► Autotest 12

a. Au cours d'un conseil de classe, le professeur d'EPS qualifie une élève, qui a des performances sportives remarquables, de « garçon manqué ».

Selon toi, qu'est-ce qui explique ces propos du professeur ?

.....

.....

.....

.....

b. Avec l'intégration de la politique du genre dans la gestion des établissements scolaires, que dirais-tu à ce professeur ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

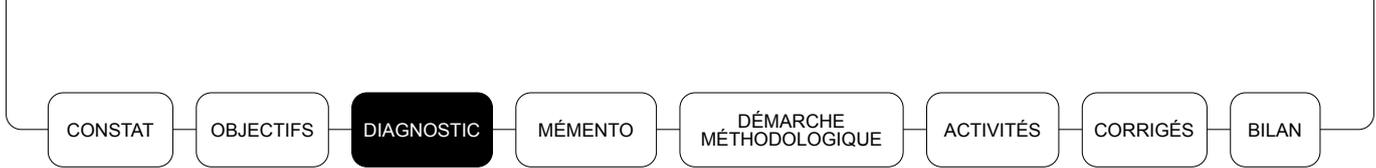
.....

.....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE  
PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



► **Autotest 13**

Tu invites souvent les parents d'un élève X pour une rencontre. C'est toujours l'un des parents qui répond à l'invitation, jamais l'autre.

Que fais-tu pour que les deux parents, qui ont égalité de responsabilité, s'impliquent dans la scolarité de leur enfant ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. AUTOTESTS RELATIFS AUX VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE

---

► **Autotest 14**

Qu'est-ce que la violence basée sur le genre ?

.....

.....

.....

.....

► **Autotest 15**

a. Cite les types de violences basées sur le genre en milieu scolaire.

.....

.....

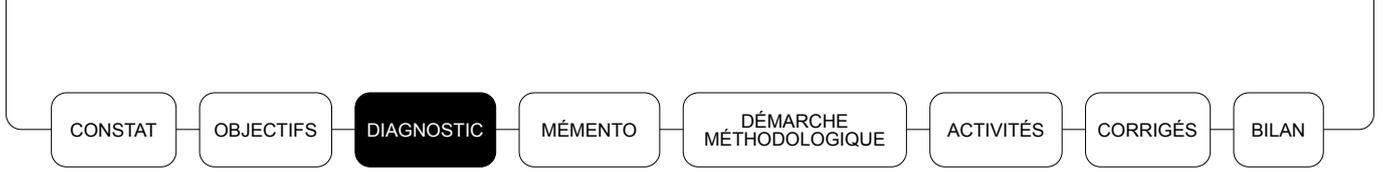
.....

.....

.....

.....

.....



**b.** Cite trois actes de ce type déjà observés dans ton établissement.

- Au niveau des élèves :

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

- Au niveau des collaborateurs :

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

## MÉMENTO

La compréhension et la promotion du concept *genre* dans le secteur de l'éducation-formation est essentielle pour un développement humain durable.

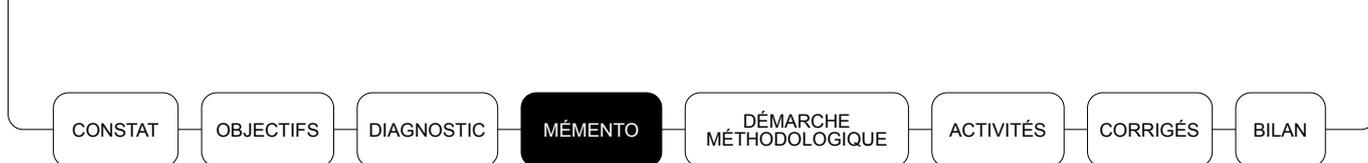
En ta qualité de chef d'établissement de l'enseignement secondaire, tu es invité à prendre en compte l'approche *genre* dans les activités éducatives et pédagogiques de ton établissement en vue d'un changement des rapports entre les élèves, tes collaborateurs et les usagers de l'établissement secondaire placé sous ton autorité.

Dans cette rubrique, tu trouveras des notions importantes que tu devras maîtriser pour la prise en compte du concept *genre* dans le pilotage de ton établissement.

### 1. LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Le principe d'égalité entre femmes et hommes est consacré dans la Constitution ivoirienne de 2016. À cet effet, la Côte d'Ivoire a également ratifié plusieurs accords.

- Au plan international, ce sont :
  - le Protocole de Maputo ;
  - la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relative aux droits de la femme ;
  - le Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des Femmes (CEDEF) ;
  - l'Agenda 2063 de l'Union africaine ;
  - les Objectifs du développement durable (ODD) de septembre 2015 pour l'horizon 2030.
- Au plan national, ces engagements sont traduits tant par diverses politiques, stratégies, réformes institutionnelles et législatives que par diverses mesures particulières mises en place pour la promotion du genre. Ce sont :
  - les dispositions législatives en matière civile ;
  - le code de la nationalité ;
  - le code de la famille ;
  - le code du travail ;
  - les dispositions relatives au droit fiscal ;
  - les dispositions relatives au statut du fonctionnaire ;
  - la Politique nationale sur l'égalité des chances, l'équité et le genre ;
  - le plan d'action genre (PAG) ;
  - l'Observatoire national de l'équité et du genre (ONEG).



Aux engagements précités, il y a un document d'orientation de la politique du genre pour la Côte d'Ivoire. Il s'agit du document de la Politique nationale sur l'égalité des chances, l'équité et le genre.

S'appuyant sur ce document cadre, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle s'est doté d'un plan d'action genre (PAG) et d'une Direction de l'égalité et de l'équité du genre (DEEG) pour opérationnaliser les réformes en faveur de la promotion du genre en milieu scolaire.

## 2. LE CONCEPT *GENRE*

### 2.1. Le sexe

Le sexe se rapporte aux différences physiologiques entre l'homme et la femme dans leurs attributs sexuels, génétiques, hormonaux, qui vont permettre la reproduction. Ceux-ci ne changent pas selon les époques ou les lieux. C'est une donnée de naissance naturellement immuable.

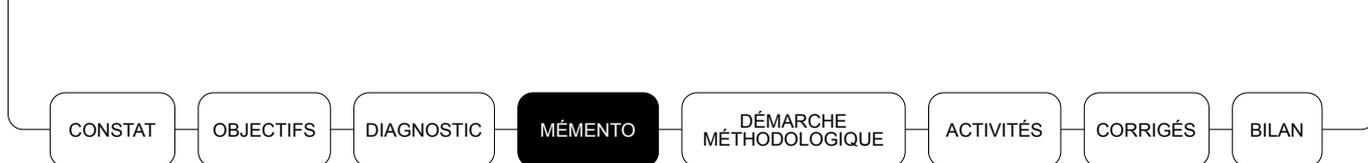
### 2.2. Le genre

Le genre se rapporte aux caractères sociaux attribués à l'un ou à l'autre sexe. Il détermine dans la plupart des sociétés humaines la division du travail entre les hommes et les femmes :

- à la femme est dévolu un travail reproductif (donner naissance aux enfants, s'occuper du foyer, de la nourriture, de l'éducation);
- à l'homme est affecté un travail productif (production de richesses).

TABLEAU COMPARATIF SEXE ET GENRE

<b>SEXE</b> Attribut biologique	<b>GENRE</b> Concept social
Caractéristiques des hommes et des femmes déterminées biologiquement.	Caractéristiques des hommes et des femmes acquises socialement.
Est inné (on naît de sexe masculin ou de sexe féminin).	S'acquièrent par la socialisation.
Généralement immuable dans le temps et dans l'espace. Ne change pas (sauf par la chirurgie).	Dynamique changeant dans le temps et l'espace et susceptible de modification.



### 2.2.1. Les valeurs portées par la politique du genre

Les valeurs développées par le concept *genre* visent le changement de la société. Ce sont entre autres :

- l'autonomisation des femmes ;
- l'égalité des droits entre l'homme et la femme dans la société ;
- la lutte contre toute forme de discrimination entre l'homme et la femme ;
- le partage équitable du pouvoir, des ressources entre l'homme et la femme ;
- la participation de la femme au développement de la société...

### 2.2.2. Les indicateurs du concept *genre* à l'école

Les indicateurs de genre tentent de mesurer les changements en ce qui concerne la situation des rapports femme-homme dans un projet ou une société sur une période donnée. Les indicateurs peuvent être :

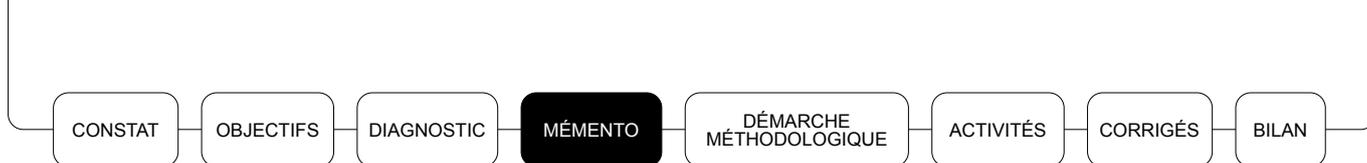
- quantitatifs (chiffres, proportions, pourcentages) ;
- qualitatifs (opinions, perception du changement, nature de la participation des femmes et des hommes...);
- composites (synthèse de plusieurs indicateurs)...

Les indicateurs de l'*approche genre* doivent être pertinents, applicables et disponibles.

- La pertinence : l'indicateur doit donner des informations relatives à des objectifs du projet, permettant d'évaluer avec précision ce que le projet veut changer en matière d'égalité entre les sexes, et dans quelle échelle de temps.
- L'applicabilité : les indicateurs doivent être applicables et porter sur des données mesurables et comparables.
- Les sources disponibles pour les renseigner et des moyens pour collecter et analyser les données.

Dans le milieu scolaire, les indicateurs sensibles au genre sont liés aux :

- taux de scolarisation de filles et de garçons de même classe d'âge de l'établissement ;
- taux de filles et de garçons en séries scientifiques ;
- taux de filles et de garçons chefs de classe ;
- taux de décrochage des filles et des garçons en cours de scolarité ;
- taux d'assiduité des filles et des garçons ;
- taux de poursuite des études, des filles et des garçons, au-delà de la scolarité dans l'établissement (passage au lycée, poursuite des études supérieures) ;
- taux de poursuite des études des filles et des garçons, au-delà de la scolarité dans l'établissement selon les filières (scientifiques, littéraires, techniques...);
- nombre d'actes de violence basée sur le genre dans l'établissement ;



- les espaces occupés dans la cour de l'établissement par les filles et les garçons ;
- taux de mères et de pères présents aux rencontres parents-personnels de l'établissement ;
- taux d'hommes et de femmes dans les instances (COGES, APE...);
- taux d'hommes et de femmes animateurs de conseil d'enseignement ;
- taux d'hommes et de femmes professeurs, responsables d'activités vie scolaire et périscolaires...

## 3. L'ÉGALITÉ DES CHANCES

---

### 3.1. L'égalité de genre ou l'égalité entre les sexes

L'égalité de genre est l'absence de discrimination basée sur le genre. Cela signifie que les hommes et les femmes :

- ont le même statut au sein de la société ;
- ont les mêmes droits humains ;
- peuvent contribuer à part égale au développement national, politique, économique, social, culturel et de la société civile.

L'égalité de genre signifie que les droits, les responsabilités et les chances des femmes et des hommes ne doivent plus dépendre de leur sexe.

### 3.2. L'équité

La notion d'équité est la qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ; c'est aussi le caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité. Par exemple : l'équité d'un partage<sup>1</sup>.

L'équité appelle des notions de justice naturelle et d'éthique dans l'appréciation par tous et chacun de ce qui est dû à chacun, au-delà des seules règles du droit en vigueur.

Dans la société humaine, l'équité permet une **discrimination positive** adaptant les conséquences de la loi (souvent générale) aux circonstances et à la singularité des situations et des personnes (spécificités historiques, socioculturelles liées aux passés et aux cultures individuelles).

La notion d'équité appelle celles d'impartialité et de justice, et se rapproche de celle d'égalité des chances (relevant du domaine de l'éthique), tandis que la notion d'égalité se rapproche de l'égalité de traitement (relevant plutôt du domaine de la morale), bien que ces notions soient proches<sup>2</sup>.

1 Cf. Larousse.

2 Cf. Wikipédia.

En ce qui concerne le genre, l'équité est le fait d'être juste envers la fille et le garçon, l'homme et la femme. C'est aussi l'accès égal de l'homme et de la femme, de la fille et du garçon aux chances et au développement de leurs capacités en éliminant des barrières qui entravent leurs possibilités économiques, politiques... C'est le fait d'avoir un traitement différencié entre la femme et l'homme pour corriger les inégalités de départ et atteindre l'égalité.

## 4. LES STÉRÉOTYPES BASÉS SUR LE GENRE

---

Le stéréotype est une opinion sur une catégorie d'individus (les femmes, les Africains, les Asiatiques...) qui, le plus souvent, ne se fonde sur aucune expérience ou connaissance personnelle mais se borne à reproduire des jugements subjectifs répandus.

Les stéréotypes peuvent être :

- positifs ; par exemple : *Les Africains sont chaleureux et accueillants. Les filles sont attentionnées ;*
- négatifs ; par exemple : *Les Africains sont des paresseux. Les garçons n'aiment pas lire.*

Les stéréotypes sont toujours explicitement ou implicitement discriminatoires.

Par exemple : *Un garçon, ça ne pleure pas.* → implicitement : *Seules les filles pleurent.*

## 5. LES RÔLES DE SEXES ET LES RÔLES DE GENRE

---

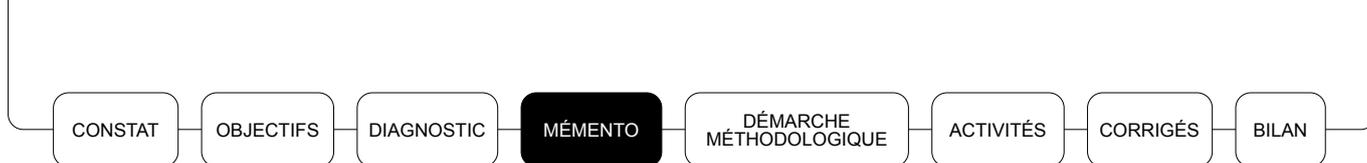
### 5.1. Les rôles des sexes

Il s'agit des rôles que la femme ou l'homme assurent du fait de leur nature biologique et qui ne peuvent être exécutés ni par l'un ni par l'autre. Par exemple : *Une femme enfante et allaite son bébé tandis qu'un homme ne peut pas le faire.*

### 5.2. Les rôles de genre

Les rôles de genre sont déterminés par la société. C'est elle qui affecte telle ou telle activité à l'homme ou au garçon et à la femme ou à la fille.

Cette distinction des activités pour l'homme et pour la femme appelle une répartition des activités permet de distinguer le travail productif du travail reproductif. Par exemple : *Le métier de soldat est réservé à l'homme. Faire la cuisine est réservé à la femme.*



### 5.2.1. Le travail productif

C'est un travail qui permet de produire des biens et des services pour la subsistance et les revenus. On considère généralement qu'il requiert des compétences. Il peut être répétitif, mais c'est souvent un travail qui présente un résultat ou un produit final. Par exemple : *Dans un grand nombre de pays, les métiers scientifiques sont exercés par des hommes.*

### 5.2.2. Le travail reproductif

C'est le travail qui doit être fait pour maintenir en vie et permettre de réaliser le travail productif. Il se déroule au sein du ménage. Il est essentiel à la survie de l'être humain. Il est rarement considéré comme « un réel travail ». Par exemple : *Dans certaines sociétés, les tâches ménagères et l'éducation des enfants sont exclusivement réservées aux femmes.*

**N.B. :** *Les rôles de « sexe » sont attribués par la création divine alors que les rôles de « genre » sont attribués par la société humaine.*

## 6. LA VIOLENCE

La violence est perçue comme tout acte perpétré sur une personne contre son gré et qui est susceptible de lui causer des dommages physiques, émotionnels, psychiques ou économiques.

### 6.1. Les types de violences

Il existe plusieurs types de violences :

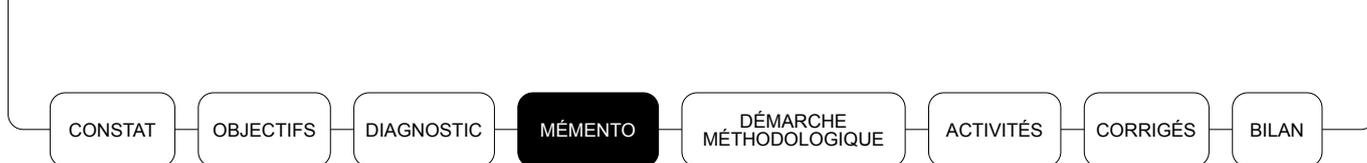
- Les violences physiques : ce sont tous les actes intentionnels ou non, qui portent atteinte à l'intégrité physique d'une personne.
- Les violences sexuelles : ce sont tous les actes de nature sexuelle, non consentis<sup>3</sup>.
- Les violences psychologiques ou émotionnelles : ce sont tous les actes intentionnels ou non, qui portent atteinte à l'intégrité psychique d'une personne et qui la dévalorisent, aux yeux des autres ou à ses propres yeux.

### 6.2. La violence basée sur le genre

« La violence basée sur le genre est un terme générique pour désigner tout acte nuisible, préjudiciable perpétré contre le gré de quelqu'un et qui est basé sur des stéréotypes socialement répandus entre hommes/garçons et femmes/filles. »<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Cf. Wikipédia.

<sup>4</sup> Document de la Stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre (SNLVBG, 2014) en Côte d'Ivoire.



En d'autres termes, la violence basée sur le genre est tout acte qui, basé sur des à priori liés au genre, débouche ou est susceptible de déboucher sur la violence physique, sexuelle, psychologique... à l'encontre d'une personne, et sa souffrance (qu'il s'agisse d'un garçon ou d'une fille).

### 6.3. Les violences basées sur le genre en milieu scolaire

Les violences basées sur le genre en milieu scolaire sont définies comme des actes ou des menaces de violence sexuelle, physique ou psychologique **se produisant au sein et autour des établissements scolaires**, perpétrés par des rapports de force inégaux entre les filles et les garçons, les hommes et les femmes.

Ces violences sont de plusieurs types.

#### 6.3.1. Les violences physiques

Ce sont tous les actes intentionnels ou non, qui portent atteinte à l'intégrité physique d'un élève ou de tout autre personnel de l'établissement.

Par exemple :

- Les filles se font bousculer dans les espaces communs (cour, portail d'entrée, couloirs...);
- Les garçons choisissent leurs places en premier dans les salles de classe ;
- Les filles se font tirer les cheveux dans les rangs...

#### 6.3.2. Les violences sexuelles

Ce sont tous les abus sexuels que les filles et les garçons subissent de la part de leurs pairs et/ou des enseignants.

Voici trois catégories de violences sexuelles :

##### ■ Les violences sexuelles entre élèves

- Les surnoms sexualisés ;
- Les graffitis, les dessins obscènes dans lesquels une personne peut être reconnue ;
- Les tatouages obscènes sur des parties du corps ;
- Les commentaires dégradants relatifs au corps ou la sexualité ;
- L'exhibition d'images pornographiques ;
- Le tripotage, l'attouchement ;
- La souillure ;

- Le harcèlement sexuel : celui-ci se caractérise par le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle ou sexiste, qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Est assimilée au harcèlement sexuel toute forme de pression grave (même non répétée) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers.
- Le viol ou la tentative de viol.

#### ■ Les violences sexuelles d'adultes envers les élèves

- L'exhibition d'images pornographiques devant les élèves;
- Le tripotage, l'attouchement;
- L'usage d'un langage sexuellement explicite en s'adressant à un élève;
- La pénétration anale, buccale, orale ou vaginale avec des objets;
- Les activités sexuelles avec des élèves...

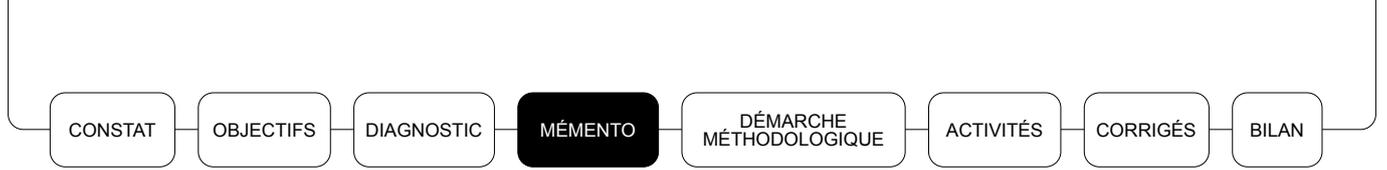
#### ■ Les violences sexuelles entre adultes

- Le harcèlement sexuel;
- L'exhibition d'images pornographiques;
- Le tripotage, l'attouchement;
- La souillure;
- Le viol ou la tentative de viol;
- La pénétration anale, buccale, orale ou vaginale avec des objets non consentie.

### 6.3.3. Les violences psychologiques

Ce sont les violences qui portent atteinte à l'intégrité psychique. Elles sont souvent verbales. Les filles aussi bien que les garçons peuvent en être victimes de la part de leurs pairs ou de leurs enseignants, à travers :

- Le harcèlement : il se caractérise ici par son caractère récurrent. Il se concrétise par la répétition de petites agressions verbales et/ou physiques (moqueries, brimades, humiliations, insultes..., qui entraînent une dégradation des conditions de vie de la victime et cela se manifeste notamment par l'anxiété, l'angoisse de venir en classe, la chute des résultats scolaires et la dépression. Par exemple : traiter régulièrement un garçon par des dénominations féminines : « poule mouillée », « trouillard », « effarouchée comme une fille », « carpette »...
- Les menaces et le chantage ; par exemple : menacer une fille de dire à ses parents (ou à toute la classe) qu'elle a eu des rapports sexuels avec un garçon (que ce soit vrai ou pas);



- L'abus de langage des professeurs ; par exemple : les insinuations sur les parents : « tes parents ne sont même pas capables de t'acheter un stylo de cent francs ! », ou des phrases qui rabaisent l'élève devant ses camarades : « toi, la grosse qui ressemble à une maman, tu ferais mieux de vite quitter les bancs au lieu de passer ton temps à bavarder » ;
- La manipulation émotionnelle et son exploitation ;
- Les injures, les outrages ; par exemple : souligner méchamment les imperfections physiques : « l'estropié », « gros seins ! », « la grosse ! », « Tête d'œuf ! »... ;
- Les surnoms péjoratifs ou sexualisés ; par exemple : surnommer un garçon dont le physique est frêle par « la gonzesse ou la femmelette », surnommer une fille-mère par « la pondeuse », une jeune fille assez bavarde par « affairé point com »...

**N.B. :** *Les violences psychologiques peuvent être très sournoises. Par exemple, quand un professeur dit à un élève devant tous ses camarades : « Ah ! **Pour une fois** que tu donnes une bonne réponse. » Sous une apparence de félicitation, cette formulation rabaisse cet élève en disant implicitement qu'il ne réussit quasiment jamais.*

## DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rubrique des stratégies et des méthodes te sont proposées en vue de t'aider à mettre efficacement en œuvre la politique du genre dans ton établissement tant au niveau des élèves que des personnels.

Mais tu ne pourras pas mener seul une politique du genre au sein de ton établissement, il est important que tu sois accompagné par une majorité de la communauté éducative.

Dans cette perspective, il te faudra mobiliser les élèves, les parents d'élèves, les personnels éducatifs et les personnels pédagogiques sur des stratégies et des actions.

### 1. COMMENT RÉALISER UN DIAGNOSTIC DANS TON ÉTABLISSEMENT ?

Pour convaincre et mobiliser tes partenaires et tes collaborateurs, il te sera utile de procéder d'abord à un état des lieux relatif à la problématique du genre de ton établissement avec l'aide de tes adjoints.

Ce diagnostic pourra s'appuyer sur les constats suivants.

#### 1.1. Pour les élèves

- Les effectifs comparés des filles et des garçons ;
- Les taux comparés des garçons et des filles par niveau ;
- Les taux comparés des garçons et des filles par série (au lycée) ;
- Les taux comparés des garçons et des filles délégués de classe ;
- Le nombre équilibre numérique de filles et de garçons dans la composition des classes ;
- Les taux comparés des garçons et des filles dans les bureaux des clubs et associations de l'établissement ;
- Les taux comparés des garçons et des filles parmi les animateurs et animatrices de la vie scolaire ;
- Les taux comparés des garçons et des filles poursuivant leur scolarité dans l'établissement (collège ou lycée) ;
- Les moyennes générales comparées des filles et des garçons par niveau dans les matières scientifiques et littéraires ;
- Les taux comparés de décrochage des garçons et des filles ;
- Les taux comparés d'absentéisme des garçons et des filles ;
- Les taux comparés des garçons et des filles orientés vers les filières scientifiques ;



- Le nombre d'incidents et d'agressions liés au genre dans l'établissement ;
- Le nombre de filles et de garçons en situation de vulnérabilité (orphelins et orphelines, éloignés de l'établissement...);
- Etc.

**N.B. :**

- *Sur certains points de constat, tu peux réunir des statistiques comparées de plusieurs années : ce serait plus significatif.*
- *Tu pourras aussi réaliser une enquête auprès des filles et des garçons de ton établissement pour recueillir leurs sentiments sur la sécurité, l'équité et l'égalité des chances.*

## 1.2. Pour les personnels de l'établissement

- Les taux comparés des femmes et des hommes dans l'enseignement des disciplines scientifiques ;
- Les taux comparés des femmes et des hommes dans les fonctions d'animateur de conseils d'enseignement ;
- Les taux comparés des femmes et des hommes dans les fonctions de professeur principal ;
- Les taux comparés des femmes et des hommes dans l'attribution de délégations et/ou de responsabilités particulières ;
- Les taux comparés des femmes et des hommes dans les personnels de soutien recrutés par l'établissement...

**N.B. :** *Tu pourrais également réaliser une enquête auprès du personnel féminin de ton établissement sur leurs sentiments de sécurité, d'équité et d'égalité des chances.*

## 1.3. Pour les parents d'élèves et les partenaires

- Taux comparés des mères et des pères dans les rencontres avec les parents ;
- Taux comparés des femmes et des hommes dans la composition du bureau du COGES ;
- Taux comparés des femmes et des hommes des représentants des parents d'élèves ;
- Etc.

**N.B. :** *Tu pourrais également réaliser une enquête auprès des parents d'élèves pour recueillir leurs sentiments sur la sécurité, l'équité et l'égalité des chances entre les filles et les garçons à l'école et à la maison.*

## 2. COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DES ÉLÈVES ?

Pour mettre efficacement en œuvre la politique du genre au niveau des élèves, tu devrais encourager, susciter, faire la promotion de l'équité et de l'égalité des chances dans la composition des classes, la formation des filles au leadership féminin et au développement personnel, l'élection des délégués de classe, et bannir toute discrimination basée sur le genre.

### 2.1. La composition des classes

Avant chaque rentrée des classes, tu peux :

- déterminer le nombre de filles et de garçons par niveau en te référant à la liste des élèves de l'établissement ;
- procéder à une répartition équilibrée du nombre de filles et de garçons par classe, dans la mesure du possible ;
- observer, lors de tes visites de classes, la répartition des places dans la salle entre filles et garçons. Si n'apparaît pas une répartition équilibrée, tu devras demander aux enseignants s'il n'y a pas d'autres motifs (groupes de niveau, problème de discipline...).

### 2.2. La formation des filles au leadership féminin et au développement personnel

Au début de l'année scolaire, tu peux :

- créer un espace d'échanges avec les élèves, notamment les filles de chaque niveau de l'établissement sur des sujets liés au genre. Ces échanges peuvent avoir lieu :
  - lors du salut aux couleurs ;
  - une fois par mois dans une salle commune ;
  - aux heures libres de chaque classe ;
- planifier avec le personnel d'encadrement des séances de/d' :
  - formation des filles au leadership et au développement personnel en vue de les motiver et susciter leur participation aux activités de vie scolaire et encourager leur candidature à la tête des clubs et des associations de l'établissement ;
  - échanges avec les filles (en présence d'un modèle de réussite féminin) sur des thèmes spécifiques au genre.

### 2.3. L'élection des délégués de classe

Au début de l'année scolaire, lors de l'organisation de l'élection des délégués de classe, avec ton équipe d'encadrement et les enseignants, tu pourrais en compagnie des personnels d'encadrement :



- sensibiliser les filles de chaque classe à proposer leur candidature ;
- veiller à ce que les délégués élus par classe soient une paire garçon et fille.
- passer (toi et tes adjoints) dans pour expliquer dans chaque classe aux élèves la légitimité de cette parité.

**N.B. :** *Tu peux faire inscrire le principe de parité dans le règlement intérieur pour le légitimer.*

## **2.4. La désignation des responsables des associations et des clubs**

Pour l'élection des responsables des associations et des clubs des élèves de ton établissement, tu pourrais promouvoir la politique du genre en :

- suscitant une participation égale des filles et des garçons au sein des associations et des clubs scolaires ;
- motivant autant les filles que les garçons pour présider les associations et les clubs ;
- encourageant les efforts des filles et des garçons pour leur participation à l'organisation de leurs activités ;
- félicitant autant les filles que les garçons lors des cérémonies organisées dans l'établissement pour l'attribution de décorations, primes ou de prix d'excellence... ;
- encourageant les clubs qui observent la parité dans la désignation des membres de leurs bureaux ;
- instaurant le principe de parité dans le règlement intérieur de l'école relativement à l'élection des responsables des associations et des clubs.

## **2.5. L'élection des animateurs des activités ponctuelles de vie scolaire**

Pour l'élection des animateurs des activités ponctuelles de vie scolaire, tu pourrais :

- susciter la candidature des filles à l'élection par la sensibilisation ;
- accompagner les animatrices élues dans l'organisation de leurs activités ;
- encourager leurs efforts ;
- féliciter les animatrices à la fin de l'organisation des activités ponctuelles devant tous les élèves de l'établissement à la cérémonie de salut aux couleurs du lundi matin.

## **2.6. La composition des groupes de travail en classe**

Pour la composition des groupes de travail au sein de la classe, tu pourrais également demander aux enseignants d'appliquer l'égalité et l'équité en équilibrant le nombre des membres à savoir autant de filles pour autant de garçons, ainsi que pour les rapporteurs.

## 2.7. L'orientation

Si, au terme de ton état des lieux, il apparaît que le taux d'orientation vers une filière de formation est notablement différent du rapport filles/garçons de ton établissement, tu pourrais :

- mener une étude comparative des résultats du premier trimestre des filles dans les matières concernées ;
- identifier les élèves qui rencontrent des difficultés dans ces matières ;
- organiser avec l'aide des enseignants des séances de soutien à ces élèves dans les matières où ils ont des difficultés ;
- engager, avec tes enseignants, une campagne de promotion des filières concernées auprès des élèves et des parents ;
- inviter un modèle de réussite féminin et masculin dans le domaine en question.

### Exemple

Si peu de jeunes filles en classe de 3<sup>e</sup> optent pour une 2<sup>de</sup> scientifique, tu pourrais :

- mettre en place un système de parrainage ou d'accompagnement (tutorat) des filles en classe de 3<sup>e</sup> par leurs aînées des classes de 1<sup>re</sup> et de terminale scientifiques ;
- organiser des rencontres avec d'anciennes élèves qui ont réussi leur parcours scolaire dans une filière scientifique.

## 3. COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DES PERSONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT ?

Pour mettre en œuvre la politique du genre au niveau de tous les groupes de personnel de ton établissement, que sont les adjoints au chef d'établissement, les enseignants, les personnels d'encadrement et les personnels de soutien, cette séquence te propose des stratégies spécifiques.

### 3.1. Pour l'ensemble des personnels

- Former les femmes de tout ton personnel sur le leadership féminin et le développement personnel ;
- Mettre en place un dispositif de promotion de l'équité au niveau des femmes de ton personnel en vue de leur donner toutes les chances de réussite dans leur profession et carrière. Tu pourrais, par exemple, aider, à l'occasion ou de façon ponctuelle, certaines de tes collaboratrices rencontrant des difficultés pour la garde de leurs enfants, à accomplir leur tâche en réaménageant leur emploi du temps.



### **3.2. Pour les adjoints au chef d'établissement**

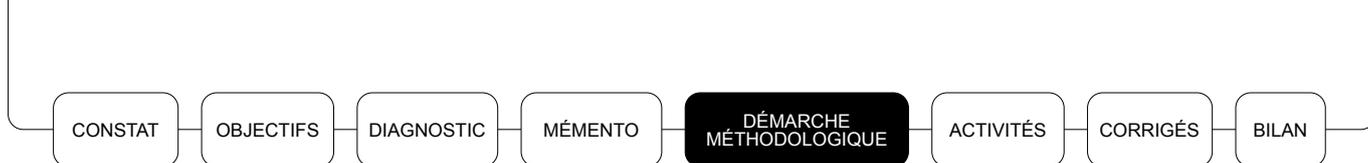
- Former les adjoints à l'approche genre et aux notions de sur les notions du concept et stéréotypes sexistes ;
- Tenir compte de la parité hommes-femmes dans la répartition l'organisation des tâches et l'attribution des responsabilités de tes adjoints ;
- Encourager la parité hommes-femmes dans la désignation du coordonnateur ;
- Dans la mesure du possible, favoriser une alternance annuelle hommes-femmes dans la désignation du coordonnateur des adjoints ;
- Accompagner les adjoints dans la promotion de la politique du genre au sein de l'établissement.

### **3.3. Pour les enseignants**

- Former les enseignants à l'approche genre et aux notions de stéréotypes sexistes ;
- Équilibrer pour chaque niveau d'enseignement, le nombre d'hommes et de femmes désignés pour assumer la fonction de professeur principal ;
- Promouvoir la parité entre hommes-femmes au niveau de l'élection des animateurs des conseils d'enseignement ;
- Sensibiliser les enseignants afin qu'ils évitent les stéréotypes genrés ;
- Veiller, lors des conseils de classe, à ce que les enseignants ne fassent pas explicitement ou implicitement référence à des stéréotypes genrés ;
- Inviter les professeurs à éviter le langage sexiste dans les pratiques pédagogiques.

### **3.4. Pour les personnels d'encadrement**

- Former les personnels d'encadrement à l'approche genre et aux notions de stéréotypes sexistes ;
- Privilégier l'égalité numérique entre homme et femme dans l'organisation des responsabilités dans l'équipe d'encadrement ;
- Sensibiliser autant les hommes que les femmes aux dangers des comportements répréhensibles (harcèlement...);
- Inviter ces personnels à organiser l'encadrement des élèves en tenant compte de la parité hommes-femmes, notamment la surveillance des élèves, en vue de trouver de meilleures stratégies d'encadrement ; par exemple, en organisant régulièrement et équitablement des séances d'écoute des élèves filles et des élèves garçons qui ont des difficultés ;
- Travailler aussi bien avec les personnels hommes que les personnels femmes afin de mieux repérer les incidents entre élèves liés au genre, dans les espaces communs.



### 3.5. Pour les personnels de soutien

- Former les personnels d’entretien et d’hygiène à l’approche genre et aux notions de stéréotypes sexistes ;
- Procéder à un recrutement mettant l’accent sur la parité en nombre d’hommes et de femmes pour ces personnels de soutien ;
- Veiller à ce que l’entretien des espaces communs (toilettes, aires de repos...) soit assuré indifféremment aussi bien par les hommes que par les femmes et que le personnel de soutien maintienne quotidiennement les toilettes propres, notamment chez les filles.

*N.B. : Tu pourrais organiser chaque année une journée consacrée à la promotion du genre avec tous les personnels.*

## 4. COMMENT PROMOUVOIR LA POLITIQUE DU GENRE AUPRÈS DES PARENTS D’ÉLÈVES ET DES PARTENAIRES DE L’ÉCOLE ?

Pour promouvoir la politique du genre auprès des associations des parents d’élèves et des partenaires, voici quelques stratégies que tu pourrais utiliser.

### 4.1. La stratégie de la parité hommes-femmes dans les associations des parents d’élèves et des partenaires au niveau du COGES et dans les autres associations des parents d’élèves

Pour susciter la parité hommes-femmes dans les COGES et les autres associations des parents d’élèves de l’établissement que tu diriges, tu pourrais :

- initier une rencontre d’explication de la politique du genre avec les parents d’élèves afin de leur montrer la nécessité et les bienfaits de la promotion du genre et du leadership féminin ;
- proposer aux parents d’élèves d’identifier des activités de promotion du genre ;
- offrir des espaces aux associations des parents d’élèves pour la mise en œuvre des activités identifiés.

### 4.2. La stratégie pour la parité dans la présence des parents aux invitations de l’école

Dans le cas où les deux parents d’un élève de ton établissement sont résidents avec leur enfant dans la même ville que l’établissement, pour établir la parité de leur présence aux invitations de l’école, tu pourrais :



- consulter les parents pour leur demander leur disponibilité ;
- inscrire dans le dossier de l'élève les disponibilités ou indisponibilités des parents ;
- adapter les rencontres avec les parents à ces disponibilités ;
- recevoir les deux parents dans un cadre approprié ;
  - sauf problématique liée à un non-respect de la loi de leur part, ne pas « convoquer » les parents, les « inviter » et placer la rencontre sur le principe de la coéducation : nous collaborons, sans hiérarchie, pour la réussite de l'enfant ;
  - profiter de ces rencontres pour échanger sur des thèmes spécifiques préalablement identifiés avec les parents ;
  - veiller à circonscrire ces rencontres dans un temps déterminé (au maximum une heure et demie) ;
- maintenir le contact avec eux pour un suivi des accords, recommandations, des résolutions et diligences issus de ces rencontres.
- insister sur la présence des **deux** parents, voire poser une exigence de leur présence à tous les deux pour les sujets majeurs tels l'orientation de leur enfant, les problèmes scolaires ou comportementaux importants... Dans le cas où les parents ne résident pas dans la ville de l'établissement que leur enfant fréquente, il te faut Demander une rencontre avec les deux parents en début et/ou en fin d'année pour les connaître, les associer et pour avoir toutes les informations (nom et prénoms, contact téléphonique...) sur eux et sur le tuteur ou la tutrice de leur enfant. Si une question grave se pose pour le parcours scolaire de l'enfant, tu dois initier des rencontres avec les deux parents, le tuteur ou la tutrice ensemble pour échanger sur le travail ou les résultats de leur enfant.

## 5. COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT SCOLAIRE ?

---

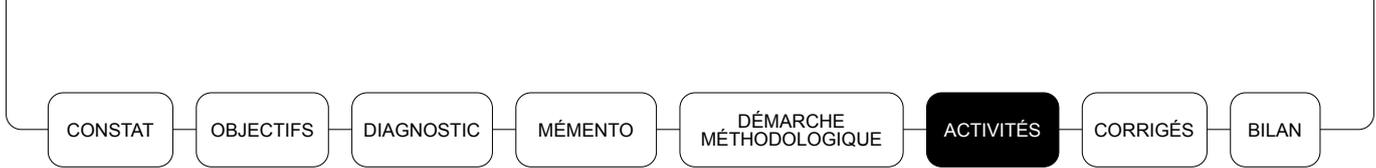
Pour mettre en œuvre la politique du genre au niveau de l'environnement scolaire, en tant que chef d'établissement, tu dois veiller à ce que l'environnement scolaire respecte les normes liées au genre. Pour cela, tu peux :

- veiller à la séparation des toilettes : toilettes garçons-toilettes filles en respectant les normes en matière de toilettes spécifiques aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons ;
- t'assurer que le personnel de soutien s'organise en tenant compte du genre pour le maintien, le fonctionnement et la propreté des toilettes et des espaces communs ;
- t'assurer que, dans ces toilettes, les femmes et les jeunes filles disposent de poubelles pour jeter les protections périodiques.

## 6. COMMENT PRÉVENIR LES VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT ?

Pour prévenir les violences basées sur le genre au sein de ton établissement, voici quelques stratégies que tu pourrais exploiter :

- Installer une équipe de veille contre les violences basées sur le genre au sein de l'établissement. Cette équipe devra être composée de représentants des enseignants, des élèves, des personnels d'encadrement, des personnels de soutien, des parents d'élèves et présidée par toi, le chef d'établissement ;
- Faire respecter bien sûr la parité numérique homme-femme au sein des membres de cette équipe ;
- Renforcer les capacités des membres de l'équipe en politique du genre sur les notions de stéréotypes sexistes et de violences ; proposer à cette équipe, en premier lieu, des mesures afin d'obtenir une bonne connaissance de ce phénomène au sein de l'établissement. Elle pourrait ainsi accéder au registre au sein duquel sont inscrits les incidents et accidents, et le cas échéant interroger certaines situations. Elle pourrait aussi établir annuellement un bilan ;
- Demander aussi à cette équipe de mener une enquête auprès des élèves afin de recueillir le sentiment des élèves, filles et garçons, sur l'application de la politique du genre et le climat de vie dans l'établissement ;
- Instruire à cette équipe de proposer, au terme de ses investigations, des préconisations dans l'information des membres de la communauté éducative ou sur les modalités de surveillance des élèves ;
- Organiser des séances d'information et de partage avec la communauté éducative (hommes et femmes) de l'établissement ;
- Organiser des séances de sensibilisation au bénéfice des hommes et des femmes, des filles et des garçons sur les violences basées sur le genre et leurs dangers et graves conséquences. Tu pourrais à cette occasion inviter des spécialistes qui interviennent dans le domaine des violences basées sur le genre que sont les psychologues, les médecins, les forces de l'ordre et de la sécurité, les instances judiciaires... ;
- Initier l'école des parents (père, mère, tuteur, tutrice...), c'est-à-dire organiser des rencontres avec eux pour discuter de l'éducation de leurs enfants, de leurs responsabilités dans l'encadrement de leurs enfants, de l'éducation sexuelle des adolescents, des textes réglementaires du MENETFP qui protègent les enfants et particulièrement des filles, du soutien à apporter aux filles-mères.



# ACTIVITÉS

.....

## 1. ACTIVITÉS RELATIVES AUX CONCEPTS

---

### ► Activité 1

Coche la bonne définition du genre dans le tableau ci-après.

#### Définitions

- Le genre est un attribut biologique inné.
- Le concept du genre se rapporte à la division du travail entre homme et femme dans une société.
- Le genre est immuable dans le temps et dans l'espace.
- Le genre, c'est l'ensemble des caractéristiques des hommes et des femmes acquises socialement.
- Le genre regroupe les caractéristiques des hommes et des femmes déterminées biologiquement.

### ► Activité 2

Cite quatre valeurs développées par la politique du genre.

.....

.....

.....

.....

### ► Activité 3

Énumère les différents types de violences basées sur le genre à l'école et donne un exemple de chaque.

.....

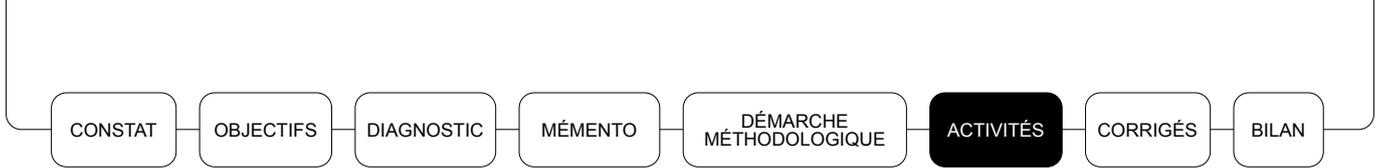
.....

.....

.....

.....

.....



► **Activité 4**

Donne la différence entre « l'égalité » et « l'équité ».

.....

.....

.....

.....

## 2. ACTIVITÉS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DES ÉLÈVES

---

► **Activité 5**

Tu viens de recevoir la liste des élèves affectés en 6<sup>e</sup> et en 2<sup>de</sup> dans ton établissement. Tu dois avec ton équipe pédagogique faire la composition des classes en ta disposition.

Quelles actions mettras-tu en œuvre pour respecter la politique du genre dans la composition de ces classes ?

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 6**

En faisant le point des vœux d'orientation en classe de seconde des élèves de 3<sup>e</sup>, tu constates que 80% des filles ont opté pour une seconde littéraire.

Quelles actions peux-tu mener pour réduire ce taux ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

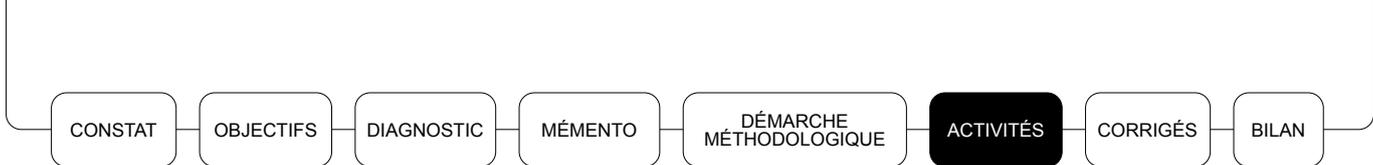
.....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT





### 3. ACTIVITÉS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DES PERSONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT

---

#### ► **Activité 8**

À ta réunion de rentrée scolaire, tu annonces, en tant que chef d'établissement, à tous les personnels que tu mettras désormais un point d'honneur à la promotion et à l'intégration du genre dans le fonctionnement de l'établissement. Juste après cette rencontre, deux de tes adjoints hommes te déconseillent cette décision.

Que fais-tu pour les convaincre ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ► **Activité 9**

Tu as remarqué depuis quelques années que les enseignantes de ton établissement ne s'intéressent pas à l'encadrement des élèves dans les activités de vie scolaire. Seuls les hommes s'investissent pour lesdites activités.

Quelles actions entreprends-tu pour changer cette situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

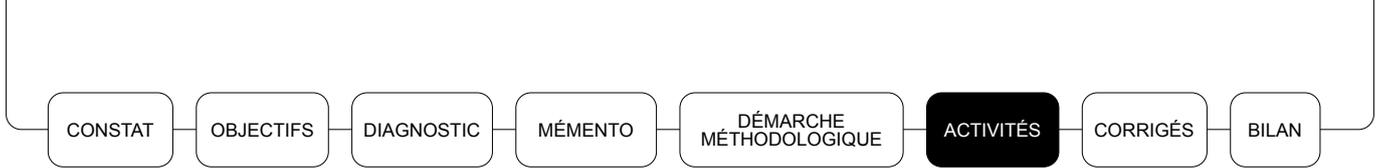
.....

.....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE  
PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



## 4. ACTIVITÉ RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DU GENRE AU NIVEAU DES PARENTS ET DES PARTENAIRES

---

### ► Activité 10

Tu viens d'être affecté comme chef d'établissement dans un collège où très peu de filles dépassent la classe de 3<sup>e</sup>.

Quelles actions mèneras-tu pour améliorer cette situation ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. ACTIVITÉ RELATIVE À LA PRÉVENTION DES VIOLENCES BASÉES SUR LE GENRE

---

### ► Activité 11

Au cours d'une réunion du conseil intérieur de l'établissement, une enseignante affirme que les filles ne veulent pas assurer le rôle de chef de classe parce que certains garçons de la classe les harcèlent et menacent de les battre.

Quelles actions vas-tu entreprendre pour provoquer un changement de mentalité ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# CORRIGÉS

## 1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

### ► Autotest 1

Le sexe et le genre désignent le même le concept.  Vrai  Faux

### ► Autotest 2

Voici la définition exacte :

- Le *genre* est un concept qui détermine les différences entre les individus au niveau du sexe, des minorités, des classes sociales, de l'âge...
- Le *genre* est un concept qui désigne l'ensemble des caractéristiques relatives à la masculinité et à la féminité ne relevant pas de la biologie mais de la construction sociale.
- Le *genre* est un concept traitant des questions relatives aux femmes.
- Le *genre* désigne les rapports sociaux des sexes ou encore des rapports culturellement et socialement construits entre les hommes et les femmes.

La politique du genre est une approche de développement qui vise à réduire les inégalités sociales, économiques, politiques et culturelles entre les hommes et les femmes, en vue de libérer le potentiel de toutes les forces vives d'une nation pour un développement durable.

Ces rapports varient fortement d'une communauté à l'autre et au sein d'une même communauté.

### ► Autotest 3

Le genre se rapporte aux caractères sociaux attribués à l'un ou à l'autre sexe. Il détermine dans la plupart des sociétés humaines la division du travail entre les hommes et les femmes.

Le sexe se rapporte aux différences biologiques et physiologiques entre l'homme et la femme dans leurs attributs sexuels (génétiques, hormonaux), qui vont permettre la reproduction : ceux-ci ne changent pas selon les époques ou les lieux. C'est une donnée de naissance naturellement immuable.

Sexe	Genre
– Biologique	– Attributs sociaux à l'un ou à l'autre sexe
– Inné	– Réversible
– Irréversible	– Interchangeable

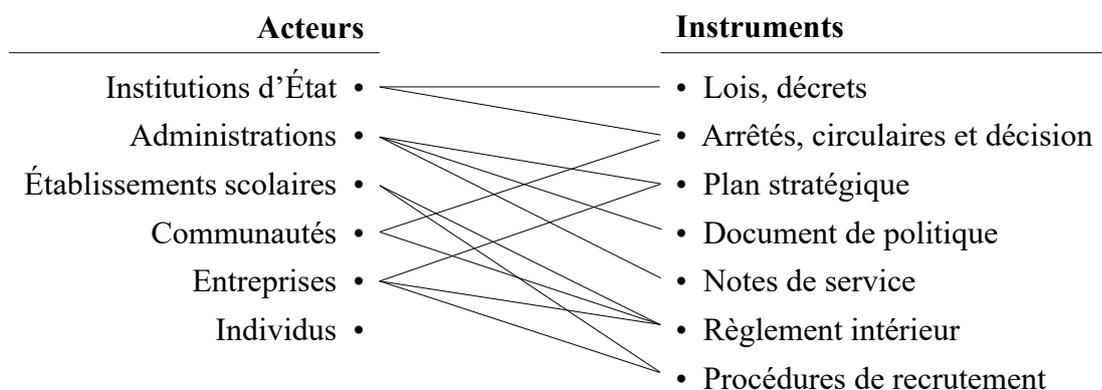
► **Autotest 4**

Le concept *genre* suppose de considérer les différentes opportunités offertes aux hommes et aux femmes, les rôles qui leur sont assignés socialement et les relations qui existent entre eux afin d'assurer l'équité.

Vrai    Faux

► **Autotest 5**

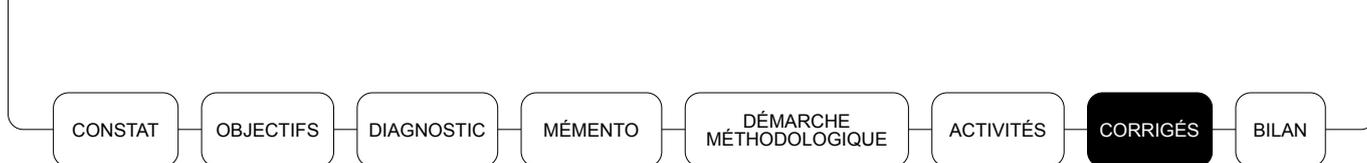
Voici les correspondances entre chaque acteur social et l'instrument ou les instruments qu'il peut utiliser pour la promotion de l'approche genre :



► **Autotest 6**

Les points dans lesquels cela peut être perceptible sont :

- les notes dans les disciplines scientifiques ;
- les taux comparés de filles et de garçons dans les séries scientifiques ;
- les taux comparés de filles et de garçons dans les séries littéraires ;
- les taux comparés de filles et de garçons qui franchissent la classe de seconde ;
- les taux comparés de décrochage scolaire des filles et des garçons ;
- les taux comparés de poursuite d'études supérieures des filles et des garçons ;
- etc.



### ► Autotest 7

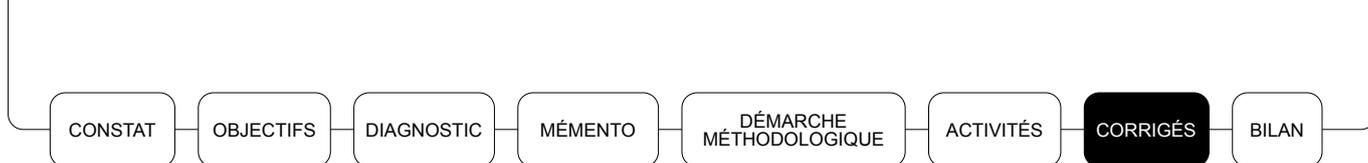
Pour changer cette situation, tu peux :

- avec tes adjoints, rechercher ce qui fait obstacle à la participation des femmes à ces instances. Vous pourriez interroger des enseignantes sur ce point ;
- informer tes adjoints, les personnels d'encadrement et les enseignants sur cet état de fait et sur la politique du genre du MENETFP ;
- diffuser les documents de politique du genre auprès des adjoints, des personnels d'encadrement et des enseignants ;
- mettre en place une stratégie pour changer cette situation en instaurant par exemple la parité par alternance : une année un homme, une année une femme ;
- motiver les femmes enseignantes et éducatrices à assurer ces rôles ;
- soutenir et encourager celles qui acceptent d'assumer ces rôles.

### ► Autotest 8

Pour amener ces parents à assumer leurs responsabilités, tu peux :

- annoncer, à la rentrée, lors de la réunion des parents d'élève, que tu demandes la présence des **deux** parents aux différentes rencontres ;
- lors de l'invitation à une rencontre, indiquer **explicitement** que la présence des deux parents est **nécessaire** ;
- lorsqu'un seul parent se présente à une rencontre, demander **systématiquement** les raisons de l'absence de l'autre parent. Demander que celui-ci soit présent à l'avenir, si nécessaire adapter l'horaire de la prochaine rencontre ;
- dans certains cas graves pour le devenir de l'enfant (orientation, risque d'exclusion...), si un parent est absent, surseoir à la décision dans l'attente de rencontrer ce parent ;
- consulter les parents pour leur demander les disponibilités des deux parents ;
- inscrire celles-ci dans le dossier de l'élève et programmer les rencontres en tenant compte de celles-ci ;
- recevoir les parents dans un cadre approprié et préférer une table ronde plutôt qu'un face à face entre les parents et les professionnels ;
- sauf problématique liée à un non-respect de la loi de leur part, ne pas « convoquer » les parents, les « inviter » et placer la rencontre sur le principe de la coéducation : nous collaborons, sans hiérarchie, pour la réussite de l'enfant ;
- profiter de ces rencontres pour échanger sur des thèmes spécifiques préalablement identifiés avec les parents ;
- veiller à circonscrire ces rencontres dans un temps déterminé (au maximum une heure et demie) ;
- maintenir le contact avec eux pour un suivi des accords, recommandations et diligences issus de ces rencontres.



### ► Autotest 9

L'image A représente l'égalité et l'image B représente l'équité.

L'égalité est le traitement identique de tous les individus quels qu'ils soient.

L'équité est un traitement différencié qui permet à chacun d'accéder aux mêmes droits, en compensant des prédispositions distinctes.

### ► Autotest 10

Voici une liste non exhaustive d'élèves susceptibles de discrimination, explicite ou implicite :

- Les élèves ayant une constitution (morphologie) singulière : très grand, très petit, frêle, en surcharge pondérale... ;
- Les élèves porteurs d'un handicap moteur ;
- Les élèves porteurs d'un handicap sensoriel (déficience visuelle, auditive...);
- Les élèves porteurs d'un handicap cognitif, notamment les « dys » (dyspraxiques, dysphasiques, dyslexiques...);
- Les élèves d'origine sociale très modeste (pauvres, orphelins...);
- Les élèves étrangers ;
- Etc.

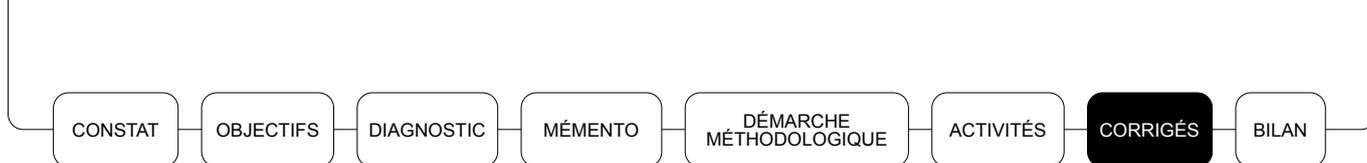
En général, tous les enfants qui sont éloignés de la norme sociale locale, ceux qui sont « différents ».

### ► Autotest 11

Voici trois expressions traduisant des stéréotypes basés sur le genre :

- « Garçon manqué » : se dit d'une jeune fille qui ressemble ou adopte des caractéristiques ou des comportements considérés comme typiques d'un garçon : le port de vêtements considérés comme « masculins » ou la pratique de sports et d'activités traditionnellement réalisées par les garçons (notamment les jeux qui sont très physiques). Implicitement : certaines tenues sont réservées aux hommes, la force est masculine.
- « Femmelette » : se dit d'un garçon pour le qualifier de faible, efféminé, pas très vif. Implicitement : une femme est faible, voire indolente.
- « Boisson de garçon » : se dit pour les alcools très forts. Implicitement : seuls les hommes peuvent apprécier ce qui est fort.

Il y a aussi : « la fée du logis », le « chef de famille », le « sexe faible »...



### ► Autotest 12

- a. Ce qui pourrait expliquer les propos du professeur sont des stéréotypes (sexistes) répandus dans la société : la force et la performance athlétiques sont naturellement des qualités de garçons, sous-entendu les filles ne sont généralement pas des athlètes.
- b. Voici quelques arguments :
- Les performances scolaires, en EPS comme ailleurs, ne sont pas liées au genre.
  - Cette expression « garçon manqué », c'est une façon de rabaisser les filles.
  - Notre mission consiste à reconnaître les performances de chacun de ces élèves sans chercher à y trouver une explication sexiste.
  - Toutes les disciplines olympiques sont ouvertes aux hommes et aux femmes, y compris la boxe, le marathon et l'haltérophilie. Les hautes performances sportives ne sont pas l'apanage des hommes.

### ► Autotest 13

Pour que les deux parents s'impliquent dans la scolarité de leur enfant, tu peux :

- consulter les parents pour leur demander leurs disponibilités ;
- inscrire dans le dossier de l'élève les disponibilités ou indisponibilités des parents ;
- adapter les rencontres avec les parents à leur disponibilité ;
- maintenir le contact avec eux pour un suivi des accords, recommandations et diligences issus de ces rencontres ;
- insister sur la présence des **deux** parents, voire poser une exigence de leur présence à tous les deux pour les sujets majeurs tels l'orientation de leur enfant, les problèmes scolaires ou comportementaux importants...

### ► Autotest 14

La violence basée sur le est tout acte basé sur des considérations ou des stéréotypes liés au genre qui débouche ou est susceptible de déboucher sur la violence physique, sexuelle, verbale ou psychologique à l'encontre d'un garçon, d'une fille, d'un homme ou d'une femme.

### ► Autotest 15

- a. Les types de violences basées sur le genre en milieu scolaire sont la violence physique, la violence sexuelle et la violence psychologique (souvent verbale).
- b. Voici trois actes de ces types déjà observés dans un établissement de l'enseignement secondaire :
  - Au niveau des élèves :
    - Violence physique : chaque soir à la sortie des cours, les garçons d'une classe disent donner leur bénédiction aux filles de la classe en les frappant la tête avec une branche d'acacia.
    - Violence sexuelle : sur le chemin du retour à la maison, par surprise, un garçon met la main aux fesses d'une jeune fille.
    - Violence psychologique : le voisin de classe de Bekanty lui confisque son goûter, régulièrement, au prétexte qu'elle doit apprendre à partager.
  - Au niveau des collaborateurs :
    - Violence physique : en venant du fond de la classe, le professeur de mathématiques donne des coups de règles sur la tête des élèves qui bougent sur leur siège.
    - Violence sexuelle : un enseignant serre fréquemment de très près sa collègue et l'effleure systématiquement.
    - Violence psychologique : une enseignante parlant d'un collègue au physique ingrat : « Celui-là, c'est loin d'être un Apollon c'est plutôt un remède à l'amour ! »

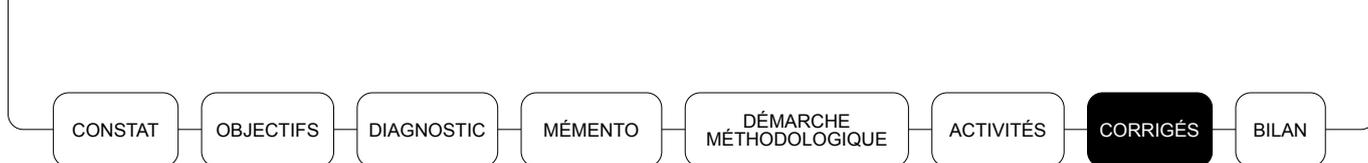
## 2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

---

### ► Activité 1

Voici la bonne définition du genre cochée dans le tableau ci-après.

- Le genre est un attribut biologique inné.
- Le concept du genre se rapporte à la division du travail entre homme et femme dans une société.
- Le genre est immuable dans le temps et dans l'espace.
- Le genre, c'est l'ensemble des caractéristiques des hommes et des femmes acquises socialement.
- Le genre regroupe les caractéristiques des hommes et des femmes déterminées biologiquement.



## ► Activité 2

Voici quatre valeurs développées par la politique du genre :

- l'égalité des chances ;
- l'équité ;
- la justice ;
- la paix.

## ► Activité 3

Les différents types de violences basées sur le genre à l'école sont :

- les violences physiques : tapes régulières de filles d'une classe sur la tête d'un garçon, petit et au physique ingrat ;
- les violences sexuelles : forcer un baiser sur la bouche ;
- les violences psychologiques (souvent verbales) : une fille qui est première de sa classe de terminale C est considérée et traitée comme une sorcière.

## ► Activité 4

La notion d'équité appelle celles d'impartialité et de justice, et se rapproche de celle d'égalité des chances (relevant du domaine de l'éthique), tandis que la notion d'égalité se rapproche de l'égalité de traitement (relevant plutôt du domaine de la morale), bien que ces notions soient proches.

## ► Activité 5

Pour respecter la politique du genre dans la composition des classes, tu pourras :

- déterminer le nombre de filles et de garçons par niveau 6<sup>e</sup> et 2<sup>de</sup> en te référant à la liste des élèves de l'établissement ;
- procéder à une répartition équilibrée du nombre de filles et de garçons par classe, dans la mesure du possible ;
- observer, lors de tes visites de classe, la répartition des places dans la salle entre filles et garçons.

## ► Activité 6

Les actions que tu peux mener pour réduire ce taux sont :

- identifier celles qui rencontrent des difficultés dans les matières scientifiques et organiser, avec l'aide des enseignants, des séances de soutien à ces filles dans les matières scientifiques où elles ont des difficultés ;
- engager, avec tes enseignants, une campagne de promotion des filières scientifiques auprès des élèves filles qui ont de bonnes notes dans les matières scientifiques et des parents ;

- repérer les jeunes filles qui ont de bons résultats dans les matières scientifiques et qui ne sollicitent pas une orientation en 2<sup>de</sup> scientifique. Les recevoir avec le professeur principal pour vous assurer que ce n'est pas un choix par manque d'ambition ou de confiance en soi. Si nécessaire rencontrer leurs parents ;
- inviter un modèle de réussite féminin dans le domaine scientifique ;
- mettre en place des systèmes de parrainage ou d'accompagnement des filles en classe de 3<sup>e</sup> par leurs aînées des classes de 1<sup>re</sup> et terminale scientifiques ;
- organiser des rencontres avec des anciennes élèves qui ont réussi leur parcours dans cette filière.

### ► Activité 7

- a.** Pour changer cette situation afin d'impulser la politique du genre dans l'élection des délégués de classes, tu peux :
- informer et former les filles sur la politique du genre et le leadership féminin ;
  - réorganiser l'élection des délégués dans les classes où il n'y a aucune fille élue déléguée de classe ;
  - sensibiliser les filles de chaque classe à proposer leur candidature à cette élection ;
  - veiller à ce que les délégués élus par classe soit une paire garçon-fille ;
  - passer (toi et tes adjoints) dans chaque classe pour expliquer la légitimité de cette parité dans la représentation.

**N. B. :** *Si le principe de parité n'est pas inscrit dans le règlement intérieur, alors le chef d'établissement peut procéder à une campagne de sensibilisation : points 1 et 3.*

*Si le principe est inscrit, le chef d'établissement le rappelle, le justifie et veille à son application : points 2, 4 et 5.*

*L'inscription du principe de parité dans le règlement intérieur constitue le levier le plus efficace. Il faudra pour cela un important travail de sensibilisation des adultes qui voteront son adoption.*

- b.** Tu mèneras ces actions afin que les fonctions électives et représentatives (emblématiques de la démocratie) soient exercées autant par les filles que par les garçons.

### ► Activité 8

Voici ce que tu peux faire pour convaincre les deux adjoints hommes :

- Sur un plan formel et réglementaire, tu leur présentes et détailles le document cadre sur la politique du genre du MENETFP. Tu agis donc conformément aux directives nationales.
- Sur un plan managérial et pédagogique, tu leurs expliques les enjeux de l'égalité hommes/femmes et les formes sur le concept genre et l'approche genre, ainsi que sur les conséquences néfastes des stéréotypes sexistes.

### ► Activité 9

Les actions que tu peux entreprendre pour changer cette situation afin de respecter l'intégration de la politique du genre dans ton établissement sont les suivantes :

- Dans un premier temps, tu peux échanger avec les enseignantes pour comprendre ce qui fait obstacle à leur engagement. Ce peut être les horaires peu compatibles avec leurs obligations familiales ou la nature des activités (comme le football).
- Dans le premier cas, tu peux rechercher avec elles des aménagements d'horaires qui affectent moins leur disponibilité pour leurs charges familiales.
- Dans le second cas, tu peux rechercher avec elles des activités où elles se sentent plus à l'aise comme le théâtre.
- Tu peux aussi proposer qu'elles s'engagent d'abord en binôme avec un collègue.
- En tout état de cause, tu dois défendre qu'étant enseignantes elles savent encadrer des jeunes et sont donc aussi compétentes que leurs homologues masculins pour les activités de vie scolaire.
- Tu peux aussi les sensibiliser sur la nécessité de leur engagement dans l'encadrement des élèves et, pourquoi pas, les former sur le leadership féminin.

### ► Activité 10

En premier lieu, un état des lieux est nécessaire pour repérer les causes de cet arrêt des études. Tu pourras comparer les moyennes des filles et des garçons, dans les disciplines littéraires et scientifiques de la sixième à la troisième.

S'il y a des différences dans certains domaines en défaveur des filles à certains niveaux, tu peux :

- organiser, avec l'aide des enseignants, un accompagnement particulier durant les cours et des séances de soutien à ces filles dans les matières et aux niveaux où elles rencontrent des difficultés ;

- organiser, avec tes collaborateurs, une réunion des parents des filles pour les sensibiliser à l'intérêt d'aider leur fille à réussir leur scolarité au collège (en leur laissant du temps à la maison pour faire leur devoir, par exemple). Vous pourrez inviter des femmes qui ont acquis une situation professionnelle enviable grâce à leurs études ;
- veiller à ce que les avis portés sur les bulletins scolaires soient positifs, encourageants et motivants.

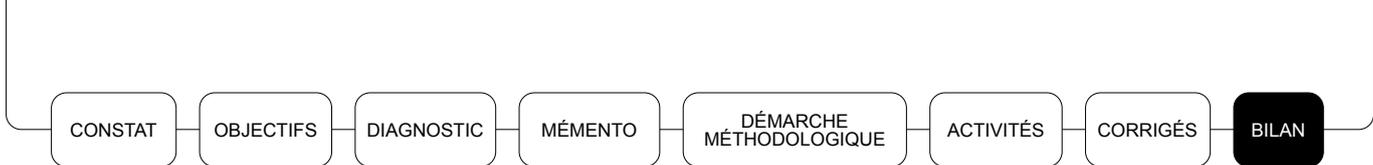
S'il n'y a pas de différences significatives, tu peux :

- engager, avec tes enseignants, une campagne de promotion des études lycéennes auprès des élèves et des parents ;
- inviter des modèles de réussite féminins grâce à leurs études ;
- mettre en place des systèmes de parrainage ou d'accompagnement des filles en classe de 3<sup>e</sup> par leurs aînées des classes de 1<sup>re</sup> et terminale ;
- organiser des rencontres avec des anciennes élèves qui ont réussi leur parcours au lycée et au-delà.

### ► Activité 11

Pour éviter cette situation, tu peux :

- installer une équipe de veille, composée de représentants des enseignants, des élèves, des personnels d'encadrement, des personnels de soutien, des parents d'élèves, contre les violences basées sur le genre au sein de l'établissement ;
- faire respecter bien sûr la parité numérique hommes-femmes au sein des membres de cette équipe ;
- demander à cette équipe, en premier lieu, une investigation afin d'obtenir une bonne connaissance de ce phénomène au sein de l'établissement ;
- demander aussi à cette équipe de mener une enquête auprès des élèves afin de recueillir leurs sentiments sur le climat de vie dans l'établissement.
- demander à cette équipe de proposer, au terme de ses investigations, des préconisations dans l'information des membres de la communauté éducative ou sur les modalités de surveillance des élèves ;
- organiser des séances d'information et de partage avec la communauté éducative de l'établissement afin de sensibiliser sur les violences basées sur le genre et leurs dangers et graves conséquences.
- inviter à l'occasion des spécialistes qui interviennent dans le domaine des violences basées sur le genre que sont les psychologues, les médecins, les forces de l'ordre et de la sécurité, les instances judiciaires...



# BILAN



Cette rubrique te permettra de faire le point sur tes acquis et les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de cette séquence. Ce sera l'occasion, sous la supervision de ton tuteur, de faire des propositions qui t'aideront à améliorer tes capacités professionnelles en matière d'élaboration et de conduite de projet d'établissement en y associant l'ensemble de la communauté éducative.

► 1. Qu'as-tu appris de nouveau après avoir exploité cette séquence ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► 2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de cette séquence ?  
Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

.....

► 3. Au terme de l'exploitation de cette séquence, la pratique de la politique du genre au sein de ton établissement va-t-elle connaître des changements ?

Si non, pourquoi ? .....

.....

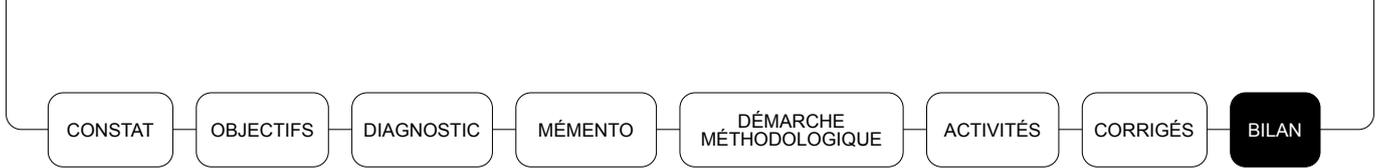
.....

Si oui, pourquoi ? .....

.....

.....

INTÉGRATION DE LA POLITIQUE DU GENRE  
PAR LE CHEF D'ÉTABLISSEMENT



- ▶ 4. Décris une situation vécue au cours de cette année scolaire pour laquelle les acquis de cette séquence t’ont permis de mieux appliquer la politique du genre et d’éviter certaines erreurs que tu commettais auparavant.

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

- ▶ 5. Décris une situation vécue au cours de l’année scolaire dans laquelle les acquis de cette séquence t’ont permis de mieux gérer des cas de violences basées sur le genre survenus dans ton établissement.

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

- ▶ 6. Quels sont d’autres aspects de la politique du genre que tu souhaiterais voir traiter dans un prochain livret.

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



# **BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE**

- Roger AÏM, *Les fondamentaux de la gestion des projets*, Paris, Éditions Afnor, 2011.
- Didier ANZIEU et Jacques-Yves MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1982.
- Arrêté n° 0002/MENET/CAB du 20 janvier 2015 portant création, organisation, et fonctionnement du Comité de pilotage du processus « École, Amie des enfants, Amie des filles ».
- Arrêté n° 0111/MENET/CAB du 24 décembre 2014 portant code de conduite des personnels des structures publiques et privées relevant du MENETFP.
- Arrêté n° 0112/MENET/CAB du 24 décembre 2014 portant création, organisation et fonctionnement du groupe de Travail sur la protection de l'Enfant en milieu scolaire, en abrégé GTPE.
- Véronique BARTHÉLÉMY, « Le Conseiller Principal d'Éducation au cœur de la vie scolaire : Électron libre ou atome crochu dans ses relations aux acteurs ? », *Recherches & éducatives*, n° 11, 2014, pp. 67-79.
- Pascal BELORGEY et Nathalie VAN LACHEM, *La MEGA boîte à outils du manager leader*, Malakoff, Dunod, 2014.
- Warren BENNIS et Burt NANUS, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper and Row, 1985.
- « Concevoir et mettre en œuvre le Suivi-Évaluation des projets eau et assainissement », Guide méthodologique, 2011, <https://f3e.asso.fr/ressource/guide-sur-le-suivi-evaluation-des-projets-eau-et-assainissement>.
- William D. EGGERS et Paul McMILLAN, *La révolution des solutions*, Nouveaux Horizons, 2016.
- « Exemple annoté de matrice du cadre logique », [http://ifad.org/evaluation/guide\\_f/annexb/b.pdf](http://ifad.org/evaluation/guide_f/annexb/b.pdf).
- Gilles GAREL, *Le management des projets*, Paris, La Découverte, 2003.
- Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Gouvernement du Québec, 2014.
- John KOTTER, *Conduire le changement*, Paris, Pearson Education, 2015.
- Loi d'orientation pour l'éducation, 10 juillet 1989, extrait « Le projet d'école », in *Les textes officiels pour l'École primaire*, [http://www.formapex.com/telechargementpublic/textesofficiels/1992\\_4.pdf](http://www.formapex.com/telechargementpublic/textesofficiels/1992_4.pdf).
- Management Sciences For Health, coll., *Transformer les managers en leaders*, Cambridge, Massachusetts, 2005 (trad. française, 2006).
- Hugues MARCHAT, *Kit de conduite de projet*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.
- MENETFP, N. SILUE et I. KOUROUMA, Module « Le Projet d'Établissement », 2010.
- Henri MINTZBERG, *Le Manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Eyrolles, 2016.
- Résumé du document de politique nationale sur l'égalité des chances, l'équité et le genre*, Ministère de la famille, de la femme et des affaires sociales, 2014.
- Abdoulaye SADJI, *L'Éducation africaine et Civilisation*, Dakar, Imprimerie Diop, 1964.

