



Association pour le développement de l'éducation en Afrique

Biennale de l'éducation en Afrique 2006
(Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006)

Ecoles efficaces et amélioration de la qualité

Session parallèle B-2

**Les enseignants et les
directeurs d'écoles au cœur des
changements au niveau de
l'école et de la classe**

La gestion scolaire et la réussite éducative –
Études de cas au sein de seize écoles africaines

Synthèse des rapports nationaux de la Guinée, du Mali,
de la République Centrafricaine et du Sénégal

*Guy Pelletier, Ph. D.
Professeur titulaire
Université de Sherbrooke, Canada*

**Document de travail
en cours d'élaboration**

NE PAS DIFFUSER

DOC B-2.1

Ce document a été préparé par l'ADEA et l'AFIDES pour la biennale de l'ADEA (Libreville, Gabon, 27-31 mars 2006). Les points de vue et les opinions exprimés dans ce document sont ceux de(s) (l')auteur(s) et ne doivent pas être attribués à l'ADEA, à ses membres, aux organisations qui lui sont affiliées ou à toute personne agissant au nom de l'ADEA.

Le document est un document de travail en cours d'élaboration. Il a été préparé pour servir de base aux discussions de la biennale de l'ADEA et ne doit en aucun cas être diffusé dans son état actuel et à d'autres fins.

© Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA) – 2006

Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA)

Institut international de planification de l'éducation

7-9 rue Eugène Delacroix

75116 Paris, France

Tél. : +33(0)1 45 03 77 57

Fax : +33(0)1 45 03 39 65

adea@iiep.unesco.org

Site web : www.ADEAnet.org

TABLE DES MATIERES

1. ABRÉGE.....	4
LE CHOIX DES PAYS ET DES ÉCOLES	8
LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES ÉCOLES	8
Une école qui a des caractéristiques socioéconomiques comparables à la moyenne des autres écoles de son territoire.....	9
Une école qui a des résultats supérieurs aux autres écoles comparables de son territoire	9
LA CUEILLETTE DES DONNÉES	9
LES LIMITES DE L'ÉTUDE	10
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ÉCOLES DE L'ÉTUDE	11
ORGANISATION DE LA GESTION SCOLAIRE	11
Une gestion scolaire structurée et visible	11
Une gestion transparente et mobilisatrice.....	13
Des pratiques constantes de communication	14
Un accompagnement professionnel et une formation omniprésente.....	15
GESTION DE LA VIE PÉDAGOGIQUE	17
Un significatif encadrement pédagogique de proximité	17
Des pratiques de suivi et d'évaluation orientées sur les apprentissages.....	18
GESTION DE LA VIE PARTENARIALE	19

1. ABREGÉ

La présente étude a porté une attention particulière aux caractéristiques de la gestion scolaire exercée au sein de seize écoles de quatre pays africains qui malgré des conditions comparables aux autres établissements de leur territoire obtenaient des taux de réussite plus élevés. À partir d'une grille commune d'observations et de questionnements, chaque équipe nationale a réalisé des enquêtes au sein de quatre établissements de l'enseignement fondamental de leur pays. Les quatre pays qui ont participé à cette recherche sont la Guinée, le Mali, la République Centrafricaine et le Sénégal.

Le projet a débuté à Dakar par une session de formation-coordination tenue à l'automne 2004. Lors de cette session, le protocole de recherche a été présenté et la grille de recueil et d'analyse des données a alors été conçue et validée avant d'être utilisée par chacune des quatre équipes nationales. Les enquêtes ont été réalisées au cours de l'année 2005.

D'entrée de jeu, nous avons éliminé de notre enquête toutes les écoles qui bénéficiaient de conditions socioéconomiques favorables notamment au regard des « ressources parentales et environnementales ». Les seize écoles qui ont été sélectionnées pour cette étude sont des écoles situées en milieux très peu favorisés, ayant des effectifs pléthoriques (classe de 60 élèves et plus), disposant de ressources anémiques, voire étant logées dans des bâtiments peu salubres et problématiques. Dans certains cas, le personnel n'avait pas eu de salaire depuis plusieurs mois. Or, tout au long des enquêtes, ce contexte éprouvant et difficile ne fut jamais référé ou présenté comme source première de justification face aux difficultés rencontrées au regard de la réussite scolaire. Conscientes et mêmes irritées par des conditions économiques peu aidantes, mais non pas ostracisées par ces dernières, les équipes-écoles rencontrées étaient d'abord constituées de personnes engagées et mobilisées par leur métier, par la réussite de leurs élèves et la présence d'une direction rassembleuse et responsabilisante y était manifeste.

Un autre constat majeur de l'étude est la découverte qu'il y avait beaucoup plus de similitudes que de différences entre les écoles des différents pays qui se caractérisaient par une réussite élevée de leurs élèves, et cela, malgré des contextes, des politiques et des orientations nationales différentes. En somme, sans vouloir négliger les effets structurants associés à l'organisation générale d'un système éducatif, force est de constater que l'unité de base de l'activité éducative est bien l'école et que c'est au sein de cette dernière que se mettent en place ou ne se réalisent pas les dynamiques qui génèrent une plus grande réussite scolaire pour tous. Or, au sein de ce métier de l'humain qu'est l'enseignement, un métier qui dispose d'une grande autonomie professionnelle, un métier dont l'exercice s'effectue dans l'incertitude et la complexité, pour qu'il y ait un travail collaboratif conduisant à la réussite de tous et au développement de compétences collectives, un certain nombre de pratiques exemplaires de direction s'est révélé signifiant.

Parmi celles-ci, les écoles qui se distinguent par un niveau plus élevé de réussite scolaire de leurs élèves sont particulièrement bien organisées et bien gérées. Leurs dirigeants sont constamment engagés dans des activités d'encadrement et d'accompagnement de l'ensemble du personnel de l'école et des élèves. Ils savent établir des relations de confiance élevées et mobiliser les efforts de travail des uns et des autres pour l'apprentissage des élèves et leur réussite, et cela, même si les conditions d'enseignement sont très difficiles. Bien qu'ils aient recours à diverses stratégies de renforcement et de valorisation (tableau d'honneur, distinction, prix, etc.), ces dirigeants obtiennent d'abord un niveau élevé de motivation par leurs capacités à déléguer et à responsabiliser en favorisant le travail collaboratif et la mise en place de groupes de développement de compétences collectives (ex. le travail collaboratif en équipe, les groupes de projet ou d'innovation, etc.).

Par ailleurs, on a noté que la très grande majorité de ces dirigeants est particulièrement engagée dans des activités de développement pédagogique au sein de leur établissement. De fait, ils ne limitent pas

leur fonction qu'à la gestion administrative, mais ils s'investissent de façon remarquable dans des activités d'animation et de développement pédagogiques au sein de leur école.

Sans vouloir faire dans la caricature, visiblement ces écoles réussissent bien parce que l'on y travaille avec une volonté affirmée pour qu'il en soit ainsi. On y déploie donc toute une série de mesures et de pratiques qui soutiennent la mobilisation des enseignants, l'engagement des élèves et la valorisation de la réussite. Une attention majeure est accordée aux apprentissages et à leur évaluation qui sont l'objet de préoccupation partagée et d'un encadrement soutenu malgré la taille importante des groupes d'élèves.

L'établissement scolaire s'inscrit de façon dynamique dans son milieu socioéconomique et l'on favorise les collaborations partenariales. Des efforts constants sont réalisés pour informer les parents – souvent analphabètes – de l'évolution de leur(s) enfant(s). Par ailleurs, la direction de l'école demeure attentive aux ressources humaines et financières de son environnement susceptibles de contribuer à améliorer le fonctionnement pédagogique de l'école.

Un dernier constat observé auprès des dirigeants qui œuvrent au sein d'écoles qui se distinguent par leur réussite élevée est leur grande soif permanente de connaissances et de formation continue dans l'exercice de leur métier. Ces dirigeants ressentent le besoin d'être mis en réseau de co-développement professionnel avec des pairs, d'avoir accès à des formations qualifiantes en gestion de l'éducation qui soient soucieuses de leurs pratiques, de leurs compétences et de leur niveau d'expertise.

En définitive, l'étude met en lumière toute l'importance du rôle du dirigeant des écoles étudiées dans la structuration des activités et la mobilisation des personnes qui permettent de faire en sorte qu'une école soit pilotée en fonction de la réussite des élèves. Certes, ni la responsabilité, ni le crédit de la réussite des élèves ne peuvent relever que de la seule personne responsable de la direction de l'établissement, toutefois la meilleure équipe enseignante risque d'être vite en situation autarcique de développement si elle est dirigée par une personne peu compétente, mal formée, qui ignore l'importance de sa contribution dans la conduite à la réussite scolaire de tous les élèves de son établissement. On comprendra alors toute l'importance de la formation initiale et continue du personnel de direction des écoles, de la variété et de la diversité de ses activités de formation dont, notamment, celles que l'on ne peut que retrouver que dans l'appartenance à un réseau professionnel élargi de collègues. Un réseau dont une ouverture aux échanges internationaux constitue un atout majeur au développement professionnel et à la bonification des pratiques de gestion en éducation.

RESUME

L'étude a porté sur les caractéristiques de la gestion scolaire exercée au sein de seize écoles de quatre pays africains qui malgré des conditions comparables aux autres établissements de leur territoire obtenaient des taux de réussite plus élevés. À partir d'une grille commune d'observations et de questionnements, chaque équipe nationale a réalisé des enquêtes au sein de quatre établissements de l'enseignement fondamental de leur pays. Les quatre pays qui ont participé à cette recherche sont la Guinée, le Mali, la République Centrafricaine et le Sénégal.

Les seize écoles qui ont été sélectionnées pour cette étude sont des écoles situées en milieux très peu favorisés, ayant des effectifs pléthoriques, disposant de ressources anémiques, voire étant logées dans des bâtiments peu salubres et problématiques. Dans certains cas, le personnel n'avait pas eu de salaire depuis plusieurs mois.

Conscientes et mêmes irritées par des conditions difficiles, mais non pas ostracisées par ces dernières, les équipes-écoles rencontrées étaient d'abord constituées de personnes engagées et mobilisées par leur métier, par la réussite de leurs élèves et la présence d'une direction rassembleuse et responsabilisante y était manifeste.

Par ailleurs, ces écoles sont particulièrement bien organisées et bien gérées. Leurs dirigeants sont constamment engagés dans des activités d'encadrement et d'accompagnement de l'ensemble du personnel de l'école et des élèves. Ils savent établir des relations de confiance élevées et mobiliser les efforts de travail des uns et des autres pour l'apprentissage des élèves et leur réussite. Ces dirigeants sont particulièrement engagée dans des activités de développement pédagogique au sein de leur établissement et ils ne limitent pas leur fonction qu'à la gestion administrative.

Enfin, les dirigeants qui œuvrent au sein d'écoles qui se distinguent par leur réussite élevée manifestent un grand intérêt pour l'évolution des connaissances et leur formation continue dans l'exercice de leur métier.

INTRODUCTION

1. Conduire à la réussite scolaire le plus grand nombre possible d'élèves constitue, aujourd'hui, l'un des premiers enjeux qui accompagne la modernisation des systèmes éducatifs, et cela, pour un nombre de plus en plus élevé de pays. De fait, à partir du moment où l'on procède à la rénovation de l'organisation scolaire afin d'accroître son efficacité et son efficience, non seulement les structures, mais les pratiques professionnelles de l'ensemble du personnel de l'éducation deviennent l'objet d'attention et de recherches.
2. Les études conduites au cours des dernières décennies sur la thématique des pratiques exemplaires¹ qui favorisent la réussite scolaire du plus grand nombre d'élèves ont mis en lumière l'existence de diverses configurations prometteuses qui peuvent être tant associées à un « effet classe », à un « effet enseignant », à un « effet établissement », voire à de multiples « effets systèmes ».
3. La recherche présentée dans le cadre de ce rapport a porté une attention particulière à la nature de la gestion scolaire exercée au sein d'écoles de quatre pays africains qui malgré des conditions relativement comparables aux autres établissements obtenaient des taux de réussite plus élevés.
4. Cette recherche de nature descriptive et exploratoire, réalisée avec des moyens limités, met en lumière un certain nombre de pratiques de gestion qui apparaissent être associées à des réussites remarquées d'établissements scolaires qui, par ailleurs, sont le plus souvent confrontés avec des situations difficiles et des ressources endémiques.
5. L'un des intérêts premiers de la démarche réalisée est bien que celle-ci fut le résultat du travail collaboratif d'une équipe composée de praticiens et de chercheurs qui ont conduit leur recherche au sein de quatre pays d'Afrique sur une thématique qui a surtout été abordée jusqu'ici au sein de pays de l'OCDE.
6. Dans le cadre des sections à venir, nous présentons le but et la méthodologie de la démarche réalisée, les principaux constats observés suivant trois grands axes majeurs : l'organisation et la gestion de la vie scolaire, la gestion de la dynamique pédagogique et la gestion de la vie partenariale. Le rapport se termine par une conclusion qui reprend les éléments majeurs de l'étude réalisée et signale des éléments de prospective.

¹

Voir, entre autres, sur ce sujet le document de l'ADEA (2003) en références.

BUT ET METHODOLOGIE DU PROJET ADEA-AFIDES

7. Le projet vise à décrire et à analyser les principales caractéristiques de la gestion scolaire, notamment celles associées aux pratiques de direction, au sein d'écoles africaines qui réussissent particulièrement bien à conduire leurs élèves vers la réussite.
8. Au niveau méthodologique, il s'agissait donc d'identifier, parmi des écoles recevant une dotation comparable aux autres, mais affichant des résultats supérieurs à la moyenne pour l'ensemble des élèves, les caractéristiques de la direction et de la gestion scolaire qui peuvent contribuer à cette efficacité.
9. Les différentes étapes à réaliser ont été les suivantes :
 - Identifier des écoles primaires jugées particulièrement efficaces au regard de la réussite scolaire de leurs élèves ;
 - Analyser les diverses facettes de la gestion de ces écoles, et cela notamment au niveau des pratiques de direction, pour identifier celles favorisant l'efficacité des apprentissages ;
 - Dégager des constantes dans les analyses locales et nationales ;
 - Présenter un rapport de la recherche lors de la prochaine Biennale de l'ADEA ;
 - Favoriser le transfert des compétences d'analyse et de recherche.
10. À noter que ce projet de recherche ne comportait pas de revue des écrits sur la thématique abordée et, en conséquence, ni d'analyses comparatives avec d'autres recherches conduites sur la question. Toutefois, nous avons mis à profit les travaux de recherche dans le domaine lors du séminaire tenu à Dakar, dans la première semaine de novembre 2004 (référence AFIDES, janvier 2005), et parmi ces derniers, particulièrement les travaux diffusés par l'ADEA (2003).

Le choix des pays et des écoles

11. Dès son origine, le projet de recherche a été conçu pour explorer la situation au sein de quatre pays différents et, au sein de ceux-ci, de quatre écoles ayant aussi des caractéristiques différentes.
12. Le choix des pays s'est réalisé en tenant compte d'une répartition géographique, mais aussi en fonction de la présence au sein des pays participants d'une association locale dynamique de l'AFIDES. En effet, dans le cadre de la démarche engagée, une participation active était demandée aux structures locales de cette association internationale. Le choix s'est avéré difficile compte tenu de l'intérêt qu'a suscité le projet au sein des différentes associations nationales. Les pays retenus pour la présente recherche ont été la République Centrafricaine, la République de Guinée, le Mali et le Sénégal. Au sein de chacun de ces pays, il a été constitué une équipe de recherche composée d'un chercheur et d'au moins un membre du personnel d'encadrement scolaire.

Les critères de sélection des écoles

13. Dans la première semaine de novembre 2004, un séminaire commun de recherche s'est tenu à Dakar. Par une démarche collaborative et partenariale, ce séminaire a permis de bien s'approprier les objectifs de la recherche, son protocole et ses outils méthodologiques.
14. Ainsi, il a été rappelé que les quatre écoles à retenir pour chacun des pays devaient relever de l'enseignement fondamental. Dans la mesure du possible, il a été jugé souhaitable d'avoir deux écoles du premier cycle de l'enseignement fondamental (le primaire) et deux écoles du deuxième cycle de

l'enseignement fondamental (le collège). De même, il a été jugé aussi souhaitable d'avoir une école primaire et un collège en milieu urbain ainsi qu'une école et un collège en milieu rural.

15. Par ailleurs, dans les suites des expériences et des recherches antérieures dans le domaine, un certain nombre de critères ont été choisis et sont présentés dans les sections suivantes.

Une école qui a des caractéristiques socioéconomiques comparables à la moyenne des autres écoles de son territoire

16. La principale variable permettant d'établir le statut socioéconomique d'une école repose sur celui des élèves qui la fréquentent. On devait ici être attentif à sélectionner une école fréquentée par des élèves appartenant à une catégorie socioéconomique similaire à celle que l'on retrouve dans les autres écoles du territoire. Par essence, nous étions donc en présence d'élèves appartenant à une classe moyenne ou à une classe défavorisée. Les écoles privées, les écoles qui sélectionnent leurs élèves ou qui encore sont destinées à une élite ont été exclues de cette recherche.

Une école qui a des résultats supérieurs aux autres écoles comparables de son territoire

17. La mesure de cette caractéristique a reposé sur des données quantitatives et qualitatives. Au niveau des mesures à caractère quantitatif retenues signalons :

- Les taux de réussite dans les matières de base lors des examens nationaux ou régionaux ;
- Le taux de redoublement et le taux de passation ;
- Le taux d'abandon scolaire (ou inversement le taux de rétention/persévérance) ;
- Le taux de retard scolaire ;
- Le taux de « diplomation » (taux d'achèvement) ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Le taux d'inscription dans la poursuite des études secondaires, lorsqu'il y avait lieu.

18. Pour l'ensemble de ces taux, dans la mesure du possible, une attention a été portée au regard de l'appartenance de genre (sexe).

19. Au niveau des données qualitatives, ont été retenus, entre autres, les rapports d'inspection ou la réputation de l'école au regard des efforts investis par les membres du personnel pour que les élèves consacrent bien le temps prévu à l'apprentissage.

20. L'expérience a révélé qu'il était plus facile de recourir aux informations quantitatives que qualitatives. Ainsi, les taux de réussite aux examens ministériels ont été utilisés de façon systématique pour la sélection des 16 écoles qui constituent la base de données de cette recherche.

21. Enfin, lors du séminaire de Dakar, des outils communs de recueil des données ont été conçus et la forme des rapports nationaux a été déterminée.

La cueillette des données

22. Une fois la sélection validée des 16 écoles, la cueillette et l'analyse des données se sont réalisées à la fin du quatrième trimestre de 2004 et du premier trimestre 2005. En effet, dans certaines situations, il aura fallu retourner au sein des établissements visités. Lors de ces visites, des entrevues structurées ont été réalisées auprès de différents membres du personnel. Lorsque cela fut possible des élèves et des représentants de parents furent rencontrés. Une attention particulière a été portée à la qualité de l'utilisation d'outils de gestion (tableaux de bord, registres, etc.). Chacune des écoles fut l'objet d'une

monographie. Ces dernières ont contribué à la production des quatre rapports nationaux. Le présent document constitue une synthèse des différents rapports nationaux.

Les limites de l'étude

23. Toute recherche comporte des limites et celle-ci en n'est pas exempte. En premier lieu, signalons que les ressources limitées octroyées à cette étude ont suscité des contraintes de réalisation et de coordination. Par exemple, nous avons dû restreindre le plus possible les déplacements, nous limitant de ce fait aux établissements scolaires de la région des capitales nationales. Par ailleurs, si nous avons pu réaliser un séminaire de démarrage, il n'a pas été possible d'en réaliser un deuxième pour partager et analyser collectivement le matériel collecté.

24. Si les données recueillies sont intéressantes et relativement fiables au regard des établissements analysés, il serait abusif de vouloir généraliser ces résultats à d'autres établissements tant du pays que du continent. Dans un même sens, cette recherche porte sur l'analyse du fonctionnement d'établissements scolaires dont les élèves se distinguent par leurs résultats scolaires plus élevés que ceux d'autres « établissements comparables ». Or, cette notion de comparabilité n'est pas sans avoir aussi ses limites. Chaque école étant à sa manière unique, les comparaisons invitent donc, par essence, à des réserves.

25. Rappelons que l'objet de cette recherche porte sur l'analyse des similitudes et des différences d'établissements scolaires dont les élèves se distinguent par leurs résultats scolaires plus élevés. On pourrait concevoir une autre approche comme celle reposant sur une analyse en parallèle entre une école qui « réussit bien » et une autre qui est « en difficulté ». Ce dernier protocole de recherche pourrait générer d'autres constats qui seraient aussi intéressants et pertinents.

26. Enfin, rappelons qu'il n'était pas du mandat de cette recherche de réaliser une revue des écrits sur les relations pouvant exister entre la réussite des élèves et la gestion des établissements scolaires. Au cours des années, cette préoccupation de recherches a été largement explorée et continue de l'être dans les écrits internationaux. L'intérêt et l'originalité de la présente recherche sont de porter un regard pragmatique sur cette thématique dans l'étude du fonctionnement de seize établissements scolaires africains.

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Caractéristiques générales des écoles de l'étude

27. L'ensemble des 16 écoles retenues répond aux critères relatifs à l'existence de résultats scolaires supérieurs en ayant une population scolaire relativement comparable aux autres établissements. Selon les écoles retenues, ces écarts peuvent être plus ou moins prononcés mais sont jugés positifs. À plusieurs reprises, les avis de l'inspection académique ou ce qui en tient lieu ont contribué à la prise de décision de retenir ou non telle ou telle école.

28. Au sein des établissements analysés, le niveau socioéconomique des élèves est assez homogène. Ils proviennent de familles ouvrières modestes, voire très modestes.

29. Les limites des ressources disponibles pour l'étude ont fait en sorte que les écoles retenues sont le plus souvent situées dans la région de la capitale nationale, qui est souvent aussi, de ce fait, la région la plus pluriethnique et la plus développée.

30. Les écoles sont toutes de l'enseignement fondamental. La Guinée et le Mali ont chacun deux écoles du niveau du premier cycle de l'enseignement fondamental (primaire) et deux du second cycle (collège). Pour le Sénégal, trois écoles sont du premier cycle et une du second cycle. Enfin, en République Centrafricaine comme les collèges sont intégrés aux lycées, il a été jugé préférable de retenir quatre écoles du premier cycle de l'enseignement fondamental. En définitive, les deux tiers des écoles étudiées relèvent du premier cycle de l'enseignement fondamental².

31. Toutes les écoles analysées partagent des problèmes communs associés à la rareté des ressources disponibles, à l'existence d'effectifs pléthoriques, à la disponibilité endémique du matériel pédagogique, etc. Dans certains cas, les bâtiments sont vétustes, voire plus ou moins salubres.

32. Certains pays sont engagés dans des réformes éducatives qui contribuent à dynamiser la vie des établissements scolaires, même ceux les plus démunis. C'est notamment le cas du Mali et du Sénégal où, par exemple, des efforts remarquables sont signalés pour la formation initiale et continue des enseignants. En Guinée, le programme Éducation pour tous (EPT) contribue aussi à dynamiser les écoles du premier cycle de l'enseignement fondamental.

Organisation de la gestion scolaire

Une gestion scolaire structurée et visible

33. L'un des premiers constats signalés au sein des écoles qui se distinguent au niveau de la réussite scolaire de ses élèves est la qualité générale de la structuration du travail. Ainsi, il existe des textes organisateurs, leur contenu est diffusé, connu des personnes concernées et ces derniers se déclinent dans le fonctionnement des établissements.

Il faut remarquer que les Directeurs rencontrés ont tous à leur disposition les textes officiels régissant le fonctionnement des établissements (Règlement Intérieur, la Documentation sur le Code de Conduite des Chefs d'établissement, les Instructions Officielles, etc.) dont ils font « usage à chaque instant » pour améliorer leurs relations avec les différents acteurs impliqués dans la gestion de l'école. (Rapport Centrafrique)

²

Suivant notre protocole de recherche, la confidentialité des écoles est assurée.

Les textes officiels dont disposent les écoles sont connus des personnels en général. Ils sont relatifs à des décrets et des arrêtés réglementant le fonctionnement. (Rapport Guinée)

Selon les différents directeurs interrogés, il n'y a pas d'équivoque possible dans l'interprétation du règlement intérieur de l'école. Tout le monde peut consulter le règlement intérieur à tout moment pourvu que la personne le veuille. Le règlement intérieur disponible dans les écoles visitées est le même que celui qui est officiellement utilisé par l'ensemble des écoles du Mali. (Rapport Mali)

Présence de textes organisateurs et connaissances de ceux-ci. Dans les quatre écoles visitées, il existe effectivement ces documents importants qui guident l'action du Directeur dans la gestion de manière générale et nous avons constaté leur bonne maîtrise par tous les acteurs de la vie scolaire. (Rapport Sénégal)

34. Ce souci dans la gestion de l'organisation d'assurer la légitimité de l'autorité par la connaissance et l'application des textes réglementaires se traduit aussi en acte par la volonté de bien définir les tâches et les responsabilités des uns et des autres.

Distribution claire des tâches et des responsabilités. Concernant ce point, partout où nous sommes passés, un organigramme est bien en place avec des responsabilités clairement situées et des tâches et rôles correctement définis et distribués. Les agents qui ont une ou des délégations de tâches jouent en toute liberté, leur partition. (Rapport Sénégal)

On a également constaté l'existence d'un organigramme définissant clairement les rôles et responsabilités de chacun dans les différents établissements. Dans la majorité des cas, cet organigramme est affiché dans le bureau du directeur ; il porte le nom de chaque enseignant, son prénom, sa photo et la classe tenue. (Rapport Mali)

Les écoles disposent également d'organigrammes affichés et connus de type standard fournis par les DCE. Les organigrammes indiquent dans les collèges que l'organisation des établissements est telle qu'il existe des chefs de groupes techniques et des chefs de classe appelés professeurs principaux. Il existe également le règlement intérieur, établi par la Direction Nationale de l'Education Civique (DNEC) pour toutes les écoles et complété par un code de bonne conduite. Il est connu de tous les enseignants, des élèves et des parents. (Rapport Guinée)

35. Cette volonté de clarification des tâches et des responsabilités se traduit aussi par la mise en valeur d'outils de suivi et de communication.

Les tableaux de bord sont affichés de manière très visible. Ils sont régulièrement mis à jour et contiennent toutes les informations sur les données statistiques des élèves et leurs résultats, la situation des personnels, le matériel... (Rapport Guinée)

Dans tous les établissements visités, on voit dans le bureau du Directeur des tableaux synoptiques présentant toutes les informations relatives aux effectifs des élèves, du personnel, du matériel, des résultats par niveau et les projets à réaliser. (Rapport Centrafrique)

Des registres sont ouverts pour le contrôle des retards et des absences des élèves et des enseignants. Il s'agit des cahiers d'appels dans les classes pour les élèves et des registres de présence pour les enseignants. (Rapport Guinée)

Au niveau de la gestion proprement parlée du personnel il existe dans toutes les écoles de l'échantillon des fiches et des registres d'informations sur les enseignants et sur les élèves. Deux registres dont un registre professeurs et un registre élèves sont disponibles au niveau de chaque école. Toutes les informations administratives sur le personnel (prénom, nom, filiation, date d'entrée en service à l'école, age, numéro matricule, etc.) sont enregistrées dans ces registres. Les différents directeurs interrogés nous ont permis volontiers de consulter ces différents registres. Dans le registre élève sont consignées des informations sur les taux de promotion, de redoublement, d'exclusion et d'abandon par classe Il existe également au niveau de chaque école deux types de cahiers pour cocher les absences et les retards (heures d'arrivée et heures de départ) des professeurs et des élèves. Le cahier de présence des élèves existe dans chaque classe. Quant à celui des professeurs, il est disponible auprès du directeur ou les enseignants sont tenus d'émerger quotidiennement leurs heures d'arrivée et de départ. (Rapport Mali)

36. En somme, si la plupart des outils de gestion mentionnés doivent aussi se retrouver dans les autres écoles pour répondre à des exigences ministérielles ou autres, au sein des écoles analysées, ces derniers s'avèrent vraiment mis à profit dans la gestion quotidienne des établissements.

Une gestion transparente et mobilisatrice

37. Après les efforts de clarification et de communication du cadre général de fonctionnement, tant législatif que réglementaire, qui légitime l'exercice de la fonction d'autorité, l'on note au sein des écoles sélectionnées des pratiques de gestion axées sur la transparence et la mobilisation.

Les mouvements du personnel au sein des différents établissements sont gérés de commun accord avec l'ensemble du personnel. Les décisions d'affecter les enseignants dans telle ou telle classe sont généralement prises en conseil des maîtres en début d'année scolaire. Un consensus est toujours trouvé dans les prises de décision relatives au mouvement du personnel. (Rapport Mali)

A la faveur du grand effectif des élèves et du personnel certes, mais aussi compte tenu de la volonté du Directeur de décentraliser, des responsables sont détachés spécialement au-delà des commissions, pour s'occuper de certaines activités. C'est ainsi qu'il y a un enseignant désigné pour s'occuper des statistiques ; un chargé de la planification des activités au sein de l'école ; un chargé de l'assainissement général (la cour et les toilettes), la propreté des classes incombe aux maîtres qui programment les élèves après les cours ; un chargé de la discipline ; un chargé des questions culturelles et sportives ; un chargé des affaires sociales ; un chargé de viser les cahiers de préparations des enseignants en compagnie des chefs de groupes techniques, les cahiers de ces derniers sont visés par le directeur ; un chargé de la gestion matérielle et financière et qui s'occupe des salaires,

des cotisations parentales, des manuels, des affiches, des cartes et de tout le matériel de l'école. (Rapport Guinée)

Au niveau interne à la gestion des écoles, le Directeur dispose des moyens officiels qui lui permettent d'encourager ou de motiver son personnel : lettre de félicitation, distribution de certificat de satisfecit, la proposition à la décoration, etc. Mais, dans des situations concrètes, certains Directeurs organisent des cérémonies spéciales avec le concours des parents d'élèves à l'occasion desquelles des cadeaux sont offerts aux enseignants qui se sont très bien comportés et bien illustrés durant l'année et ceci devant les autorités locales (Maire, Sous-Préfet, Chefs de village ou de quartier), les élèves et les parents d'élèves. (Rapport Centrafrique)

Dans toutes les quatre écoles, la gestion est faite de manière transparente : tous les acteurs sont impliqués, les responsabilités sont bien définies. (Rapport Sénégal)

Des pratiques constantes de communication

38. Parmi les éléments structurants qui soutiennent la mobilisation du personnel, on note un très grand souci porté à la communication et à la diffusion des informations.

Les personnes contactées ont dit toute leur satisfaction par rapport à la gestion de l'information dont l'enseignant est le relais au sein de l'école. Pour l'information interne et externe il y a le cahier de transmission ou de courrier, le tableau d'affichage, le cahier de conseil (où le Directeur mentionne les annotations qui aident le maître dans l'orientation qu'il choisit et qu'il lui propose), le cahier de devoirs envoyé tous les 15 jours aux parents, en plus des notes et convocations qu'ils reçoivent périodiquement. (Rapport Sénégal)

Toutes les écoles constituent des équipes cohérentes. Les enseignants et l'ensemble du personnel évoluent dans un climat social empreint d'entente, d'entraide et de solidarité. Le système de communication et d'information en vigueur est partout le même dans toutes les écoles de l'échantillon. Pour diffuser l'information, les différentes directions disposent d'un cahier appelé cahier de réunion et de communication dans lequel sont consignés les différents avis de réunion ou autres informations concernant la vie de l'école. Pour informer les enseignants, on fait circuler le cahier dans les différentes classes. Chaque maître est tenu d'émarger dans le cahier pour attester de sa prise de connaissance de l'information. (Rapport Mali)

Les supports en matière d'information au sein de l'établissement sont divers et variés et leur utilisation dépend surtout de la situation posée. Ainsi, les écoles tiennent des réunions mensuelles d'information, mais aussi deux assemblées (en début et en fin d'année) ... Les autres moyens utilisés sont : les tableaux de bord donnant la situation d'ensemble des écoles ; des cahiers circulaires à travers lesquels le personnel et les élèves sont informés par exemple des actes émanant des autorités administratives (DCE, DEV, Ministère...) ; des registres de notes de service internes... ; des cahiers de semaine où sont consignées toutes les activités et tous les événements ; des tableaux d'affichage où sont portées les informations générales de la semaine, comme la programmation des maîtres de semaine et les réunions. Les regroupements au tour du mât pour la montée des couleurs sont des moments privilégiés de diffusions des informations. (Rapport Guinée)

Tous les lundis de la semaine l'on procède à des séances de levée de couleurs au cours de laquelle le Directeur communique directement avec les élèves sur les points saillants constatés la semaine précédente... En plus de cette communication verbale, le directeur envoie des convocations écrites aux parents... Au niveau interne, un cahier de notes circulaires et un cahier de notes de service sont ouverts. (Rapport Guinée).

Un accompagnement professionnel et une formation omniprésente

39. Bien qu'exprimés de différentes façons suivant les réalités nationales, plusieurs témoignages font part de l'importance accordée par la direction des établissements au soutien et à l'accompagnement professionnel ainsi qu'à la formation continue du personnel. Certains pays comme le Mali et le Sénégal, dans le cadre de leur réforme engagée de l'éducation, déploient d'importantes ressources et possibilités de formation continue qui sont mises à profit par les écoles sélectionnées. Ces dernières profitent d'ailleurs souvent de cet effet de levier pour générer des activités originales de formation et d'accompagnement professionnel. Toutefois, même lorsque les situations et les ressources sont plus limitées, on note au sein des écoles étudiées diverses stratégies de mise en réseau et de travail collaboratif qui constituent autant des moments de coordination de l'action pédagogique que de formation individuelle et collective.

Les directeurs des trois écoles élémentaires, en plus de leurs tâches pédagogiques classiques (visites de classes régulières, à partir d'un emploi du temps, dispositif de suivi : progressions annuelle, trimestrielle, mensuelle, journalière, croisées aux cahiers de devoirs, de roulement et de leçons...) organisent des séances d'animation pédagogique. S'y ajoute de la consultation permanente d'étape. (Rapport Sénégal)

La réussite des élèves dans toutes les écoles pourrait être liée à un ensemble de dispositions... (dont) la formation continue des enseignants à travers l'organisation des séances d'autoformation et des réunions bimensuelles, la démultiplication des recettes de séminaires, des stages et des ateliers... La décentralisation grâce à la nomination des chefs de groupes techniques, des chefs de promotion et des chefs de classe. L'implication de chaque enseignant dans l'exécution d'une tâche bien déterminée, pour laquelle il est suivi et évalué. La dynamisation des activités des groupes techniques par l'organisation de préparations communes, des séances d'autoformation, des cours de révision, le visa des cahiers de préparations. La motivation des enseignants découlant de l'attention que la direction porte à leurs problèmes sociaux. Les enseignants ont tendance de partager tous les bonheurs et les malheurs des pairs. (Rapport Guinée)

Les directeurs programment dans un cahier de bord les enseignants non expérimentés pour les assister suivant un calendrier d'urgence. Il y a des enseignants qui ont besoin de soutien moral, d'aides pédagogiques, de rénovation des tâches de routine, des cours d'essai assistés, de formation continue. C'est ainsi que les directeurs visitent les classes en vue d'observer les activités et de relever les faiblesses des maîtres. Ils s'entretiennent avec le personnel tous les jours. Ils organisent à la fin de chaque mois des réunions pédagogiques et examinent les résultats des compositions mensuelles. Ils conseillent leurs adjoints à concrétiser leurs leçons et surtout d'utiliser le matériel didactique varié. (Rapport Centrafrique)

Les enseignants, notamment ceux du premier cycle de l'enseignement fondamental, et les directeurs des écoles de notre échantillon participent régulièrement aux séminaires et aux stages de formation pédagogique organisés par les Centres d'animation pédagogique d'où ils relèvent administrativement. Il est très important de signaler ici que les directeurs des écoles de notre échantillon et les conseillers pédagogiques jouent un rôle très important dans le suivi et dans l'encadrement pédagogique rapproché des enseignants. En application des recommandations de chaque séminaire ou de chaque stage, des leçons d'essais sont régulièrement organisées dans toutes les écoles de l'échantillon sous la supervision des conseillers pédagogiques et des directeurs d'écoles eux-mêmes. Après chaque leçon d'essai des séances d'animation pédagogique auxquelles participe l'ensemble des enseignants sont organisées dans les écoles pour pallier les difficultés auxquelles les enseignants sont confrontés.

Le travail d'encadrement et d'animation pédagogique est renforcé par l'existence de concertations informelles entre les enseignants tant au premier cycle qu'au second cycle de l'enseignement fondamental. (Rapport Mali)

Gestion de la vie pédagogique

Un significatif encadrement pédagogique de proximité

40. Au sein des écoles sélectionnées au regard de leur réussite scolaire, on note un engagement important du personnel de direction dans l'encadrement des élèves et des enseignants.

Le Directeur s'intéresse aux présences des élèves et des enseignants, et coordonne les activités de la commission disciplinaire. Il travaille étroitement avec les chefs de groupes techniques. En collaboration avec les chefs de groupes techniques, il s'occupe de la supervision des enseignements et effectue des visites de classe. (Rapport Mali)

De manière générale, les directeurs ont unanimement reconnu que le contrôle de la ponctualité des maîtres pour s'assurer que ceux-ci font leur travail consciencieusement en visant les tableaux réglementaires, les préparations, les cahiers des élèves deux fois par mois doit rester de mise. Il faut aussi encourager verbalement et par écrit les maîtres et apprécier de la même manière ses élèves. Ils guident les maîtres, particulièrement ceux qui débutent et assurent leur performance progressivement par des compléments d'information, des conseils et le cas échéant par des leçons modèles. Ils répartissent les maîtres dans les classes, après les avoir consultés, et établissent un tableau de service pour la surveillance chaque mois. (Rapport Centrafrique)

Les directeurs d'école primaire estiment consacrer 80 % de leur budget temps à la gestion pédagogique (formation, encadrement rapproché, suivi des maîtres dans les classes, visite rapide des classes pour vérifier les tenues scolaires des élèves et la propreté des salles...), la répartition des tâches est telle que les adjoints ne s'occupent que des questions essentiellement pédagogiques. Ils supervisent l'organisation des leçons modèles, font des observations de classe, organisent les compositions, veillent à la propreté de l'école et au maintien de la discipline, supervisent les auto-inspections. Les auto-inspections permettent de déceler les enseignants qui ont des lacunes afin qu'ils puissent être suivis. Les auto-inspections sont facilitées par la constitution des groupes techniques. Les groupes techniques sont chargés : de contrôler la qualité des enseignements ; de faire de l'autoformation ; d'organiser les leçons modèles ; de faire le suivi du déroulement des cours ; d'assurer l'encadrement des enseignants de faible niveau ; de tenir des conseils aux enseignants... (Rapport Guinée)

Dans toutes les écoles, les collègues interrogés ont insisté sur la bonne cohésion et le climat convivial dans l'équipe pédagogique. En plus de la cohésion de l'équipe, un autre facteur de réussite, est à trouver dans les échanges, la motivation et l'implication des enseignants qui rendent effectives les progressions harmonisées et les évaluations standardisées, mais aussi par l'instauration d'un cadre propice à la recherche et à l'initiative... En dehors des concertations qui se font à l'intérieur des cellules d'animation, pendant les concertations et les encadrements des pairs et surtout des directeurs, les Inspections Départementales de l'Education Nationale (IDEN de Grand – Dakar 1 et de Dakar - Médina) organisent régulièrement des séminaires de formation à l'intention des

enseignants sur le management des innovations pédagogiques. (Rapport Sénégal)

41. On notera aussi la présence de mécanismes de motivation et de renforcement des efforts déployés pour les élèves... mais, aussi pour les enseignants.

Un système de tableau d'honneur et des cadeaux sont institués dans les écoles. En accord avec les APEAE, les écoles organisent chaque fin d'année, une cérémonie à laquelle sont conviés les parents d'élèves, les autorités administratives ainsi que l'ensemble des acteurs du système. A cette occasion, les meilleurs élèves et enseignants qui se sont bien illustrés durant l'année scolaire sont récompensés par l'octroi de cadeaux et l'inscription au tableau d'honneur. (Rapport Guinée)

Présence de mécanismes favorisant la motivation des enseignants et des élèves. Pour ce qui est des élèves, ce volet est très bien géré dans toutes les écoles qui nous ont reçus, avec évidemment quelques variantes. En effet, en plus du tableau d'honneur qui est décerné aux trois ou cinq meilleurs élèves à la fin de l'année, il y a à la fin de chaque composition trimestrielle, les encouragements à ceux qui font des progrès avec, en plus, l'inscription de leur nom sur un tableau mural dans ou en dehors de la classe ; il y a aussi d'autres formes de récompenses qui leur sont faites par, cette fois-ci, les maîtres eux-mêmes (délivrance de cadeaux divers : bonbons, jouets, livres, etc.). (Rapport Sénégal)

Des pratiques de suivi et d'évaluation orientées sur les apprentissages

42. Malgré la diversité des contextes nationaux, de leurs ressources et de leurs orientations respectives, on peut observer un effort remarqué autant de la direction que du personnel enseignant pour la réussite de leurs élèves. Il a été déjà signalé l'importance de l'encadrement de proximité pédagogique, des activités de motivation et de renforcement, mais il faut aussi signaler l'existence de pratiques régulières d'évaluation des apprentissages. En fait, on note une préoccupation constante pour les apprentissages.

La réussite des élèves dans toutes les écoles pourrait être liée à un ensemble de dispositions prises par la direction qui sont présentées dans cette section. L'organisation des cours de rattrapage par les groupes techniques... Le contrôle rigoureux et l'évaluation permanente des élèves, avec l'organisation de compositions mensuelles dans les classes d'examen. Les bulletins sont distribués aux élèves en direction de leurs parents. Les maîtres aussi s'en servent pour voir comment procéder à des remédiations. L'organisation de tests dans quelques disciplines et l'institutionnalisation d'une émulation entre enseignants et entre groupes d'élèves par l'analyse des résultats par classe, par promotion et par sexe. La stratégie visant faire éviter la double vacation aux élèves des classes d'examen et même en 1ère année qui est considérée comme une classe charnière. Le suivi des maîtres dans leurs pratiques de classe. Le personnel de la direction passe régulièrement dans les classes pour s'enquérir de la façon d'enseigner des maîtres et aussi du comportement des élèves. (Rapport Guinée)

Il est observé que l'action des cadres instituteurs permette d'éviter, par exemple aux leçons de mathématique, la concentration sur le calcul opératoire. Il faut selon le principe retenu, proposer des cours qui soient

réellement des leçons (et pas seulement des révisions et des évaluations), éviter la transmission expositive (« il faut chercher une multiplication »), exploiter davantage l'activité des élèves en utilisant la méthode d'essais/erreurs, exploiter l'environnement matériel en montrant par exemple les lignes parallèles dans la salle, approfondir les idées perçues sur la résolution de problèmes (comme la nécessité de l'obstacle pour la recherche). (Rapport Centrafrique)

L'objectif de ces formations est d'amener les responsables scolaires à pouvoir impliquer tous les acteurs directs (enseignants, directeurs et élèves) et indirects (parents d'élèves, comités de gestion, partenaires techniques et financiers, autorités communales, associations de jeunes, de femmes, etc.) à l'élaboration de modules pratiques de formation pour améliorer la qualité des apprentissages scolaires. Dans une telle perspective, l'école cessera d'être l'apanage exclusif des enseignants et des directeurs puisqu'il s'agira d'impliquer la communauté des parents d'élèves et des enseignants relevant d'un même Centre d'animation pédagogique dans leur totalité autour de projets précis d'apprentissage. (Rapport Mali)

Les Programmes harmonisés et les évaluations standardisées institutionnalisées, la contrainte des rythmes de progression par niveau, les seuils de compétences différents des élèves, la différence d'expérience des enseignants (déterminant les besoins d'information et de formation dans l'équipe enseignante) rendent presque nécessaires non seulement les activités d'animation pédagogique, mais aussi la formation continue des maîtres. Ceci oblige les équipes à des concertations régulières. A l'élémentaire, elles sont de niveaux et d'étapes, mais aussi lors des animations pédagogiques et des encadrements du directeur. Au collège, les cellules et les clubs disciplinaires sont les lieux de concertations où sont discutées les répartitions et les tâches pédagogiques.

Tout cela favorise les échanges, mais surtout la planification des activités d'enseignement – apprentissage et les activités d'évaluation. (Rapport Sénégal)

Gestion de la vie partenariale

43. L'ouverture de l'école sur son environnement et l'intérêt pour celle-ci d'établir des relations de collaboration et de partenariat avec ce dernier constituent une réalité de plus en plus partagée. Parmi ces partenaires, signalons les différentes associations concernées par l'éducation, les ONG et les structures civiles ou privées en relation avec l'établissement scolaire. Le premier partenaire est généralement l'Association des parents et amis de l'école (APEAE) ou l'Association des parents d'élèves (APE) selon les contextes nationaux, une structure que l'on retrouve au sein de plusieurs pays dont les quatre concernés par cette étude. Ces dernières remplissent différentes fonctions et peuvent s'avérer être d'un apport important dans la réussite scolaire des élèves.

Les APEAE sont au courant de toutes les activités des établissements. Le partenariat entre les écoles et les bureaux de l'APEAE et du conseil du quartier se traduit dans plusieurs domaines. Les membres de ces bureaux interviennent dans le règlement des différends opposant le personnel et les parents d'élèves. L'APEAE, d'une manière générale, participe à la gestion de tous les types de conflits au sein des établissements. Quand un problème se pose, cette association discute avec la direction et elles arrêtent une solution sur la base d'un consensus. L'APEAE collabore avec l'école dans

le cadre des cotisations parentales. Les enseignants récupèrent les contributions et l'école les verse au trésorier de l'association. La gestion est assurée normalement de façon conjointe par le trésorier de l'APEAE et le directeur de l'école, celui-ci étant d'office secrétaire général dudit bureau. L'APEAE achète des tables-bancs, s'occupe de l'entretien de l'établissement et fait des travaux de réparation. L'appartenance des membres du bureau de l'APEAE à différentes professions concourt à renforcer l'efficacité dudit bureau dans les actions à entreprendre au sein de l'école . Par ailleurs, les résultats des compositions sont proclamés lors de cérémonies organisées en collaboration entre l'école et l'APEAE. Les bulletins de notes sont remis aux parents d'élèves pour éviter que des élèves mal intentionnés ne communiquent de faux résultats à leurs parents. Cette procédure permet de renforcer l'encadrement des élèves. (Rapport Guinée)

L'association des parents d'élèves (APE) est une partie intégrante du dispositif de mobilisation sociale. Elle travaille à la concrétisation des aspirations du chef d'établissement. Elle participe à l'amélioration du cadre scolaire en mobilisant des ressources humaines, financières et matérielles à la veille de la rentrée scolaire..., à la sensibilisation des parents pour le versement de la cotisation annuelle et individuelle de chaque élève, à la sensibilisation des parents pour accroître le crédit horaire de travail des élèves (école ou domicile) ; à favoriser le tutorat pour les enfants intelligents et travailleurs mais issus de milieux difficiles ou défavorisés à la prise en charge financière de techniciens de surface et de personnel subalterne... ; à la construction de salles de classes afin de décongestionner certains cours à effectifs pléthoriques... ; à la mobilisation sociale lors de grands événements marquant la vie scolaire interne... (Rapport Sénégal)

44. Cette association s'avère aussi un canal important de communication avec les parents et la communauté.

Les convocations des assemblées générales des APE sont diffusées aux membres par le canal de la radio nationale ou les chaînes privées. Mais les directeurs passent souvent par les lettres circulaires pour saisir les chefs de quartier ou de village qui à leur tour mandatent un élément chargé d'informer la population la nuit et à l'aube quand il s'agit d'une réunion qui nécessite la présence de tout le monde. (Rapport Centrafrique)

45. Toutefois, au sein de certains contextes nationaux, le statut et la fonction de cette association est en questionnement. C'est le cas notamment au Mali où il a été introduit des comités de gestion scolaire.

Toutes les quatre écoles de l'échantillon disposent d'une association de parents d'élèves. Au cours de nos visites, nous avons eu l'occasion de rencontrer les membres des bureaux des associations des parents d'élèves. C'est avec beaucoup d'amertume que les membres des différents bureaux eux-mêmes nous ont dit que leurs associations existent mais ne sont plus opérationnelles depuis la création des comités de gestion scolaire dans les écoles. A titre d'information, il convient ici de signaler que dans le cadre de la mise en œuvre du Programme Décennal de Développement de l'Éducation (PRODEC), les plus hautes autorités de l'éducation ont recommandé la création de comités de gestion scolaire dans toutes les écoles du Mali. Si dans certaines écoles, les associations des parents

d'élèves entretiennent des rapports plus ou moins bons avec les comités de gestion scolaire, il n'en demeure pas moins vrai que, dans la majorité des cas, ces rapports sont difficiles dans les écoles à cause des conflits de compétences et d'intérêt. A cet égard, il conviendrait dans un avenir proche de définir clairement les rôles et responsabilités de chaque organisation pour pallier les difficultés éventuelles. Actuellement, chacune des écoles visitées dispose des deux structures, mais aucune d'elle n'est fonctionnelle pour le moment. Les membres des différents comités de gestion que nous avons rencontrés nous ont confiés qu'ils étaient actuellement entrain d'élaborer des projets de statut et de règlement intérieur de leur organisation en vue de pouvoir entreprendre des actions de développement en faveur de l'école. (Rapport Mali)

46. La mise en place de politique de décentralisation et la constitution de comités de gestion scolaire invitent effectivement à redéfinir les instances et les pratiques existantes. Ces récents comités ont souvent une assise représentative plus large que celle des parents. C'est le cas notamment au Sénégal où ces comités sont mobilisés pour améliorer la réussite scolaire.

Le Comité de gestion a pour but de créer une synergie entre les différents intervenants en milieu scolaire pour une meilleure efficacité. Il s'appuie sur une base sociale plus large et est composé dans sa direction de représentants de différentes couches de la population (ASC).

Représentant des ouvriers, de l'association des femmes du quartier, etc. et singulièrement d'un représentant du Maire ; le chef d'établissement étant le secrétaire permanent. Il est l'interlocuteur des bailleurs et dispose de moyens humains, matériels et financiers substantiels. Il regroupe en son sein des personnes-ressources extérieures aptes à mettre à la disposition de l'école leur savoir-faire ou leurs compétences, leurs relations personnelles. Il se mobilise pour définir avec le concours technique du chef d'établissement les actions ponctuelles à mener afin d'atteindre les conditions optimales et durables pour mieux piloter la réussite scolaire dans l'établissement... Plusieurs réalisations sont à mettre son actif notamment dans le domaine de projets d'école où il est le garant des fonds mis à la disposition de l'école pour réaliser les activités (mis en place d'une bibliothèque, micro-jardinage, confection de matériels didactiques, appui aux enseignants pour accroître le crédit horaire des enseignements, installation de cellules d'initiation à l'informatique, création et gestion de cantines scolaires) définies par l'équipe pédagogique et agréées par les bailleurs (ONG / Sociétés) et les collectivités locales. (Rapport Sénégal)

47. Dans le cas de la République Centrafricaine, les Associations de parents d'élèves sont des partenaires incontournables pour contribuer à l'existence même des activités de l'école.

Face aux capacités réduites de l'Etat à financer les activités du secteur éducatif, la charge d'appui aux écoles est confiée à la communauté qui de facto devient le premier partenaire du système à travers les structures comme les Associations des Parents d'Elèves (APE). Celles-ci doivent désormais coopérer étroitement en vue de résoudre les problèmes de l'école. La participation de l'association des parents d'élèves à la gestion de l'école est un indice de réussite des élèves et constitue une garantie pour leur avenir. Elles interviennent au niveau de chaque école du pays, à des degrés

divers, à la résolution des problèmes d'urgence en matériel et fournitures et font appel à la population à la demande du Directeur pour le nettoyage de la cour des écoles. L'APE, en effet, joue aussi un rôle fondamental de sensibilisation auprès des parents pour la scolarisation de leurs enfants.

Les fournitures à usage collectif sont servies habituellement par l'Etat à travers l'Inspection d'Enseignement du Fondamental 1, mais cette dotation est inexistante depuis une dizaine d'années et c'est l'association des parents d'élèves qui prend le relais en fonction des fonds disponibles. Les manuels destinés aux élèves sont achetés par les parents. « Les parents nous comprennent bien et cela nous permet de tenir encore le bout » a dit l'un des maîtres interrogés sur leur collaboration avec les parents. (Rapport Centrafrique)

48. D'autres partenaires fournissent des contributions essentielles pour la réussite scolaire des élèves. L'apport de ces derniers peut varier selon les pays et les établissements. On souligne, toutefois, l'importance de certaines ONG, des programmes comme Éducation pour tous (EPT) de l'UNESCO ou ceux de l'UNICEF, du FNUAP, de la coopération internationale de certains pays, etc. Certains de ces partenaires remplissent d'importantes fonctions de soutien et de développement pour des thématiques comme l'éducation des filles, c'est le cas, entre autres, de FEG-FAWE.

49. Mais, la vie partenariale c'est aussi tout le réseau de relations et de liens que l'on tisse avec les autres structures gouvernementales, municipales et privées dans le but de maintenir et d'accroître les ressources nécessaires au développement de son école. Or, cet intérêt pour la mobilisation et le développement de relations partenariales avec l'environnement peut varier selon des directions d'établissement. Dans le cas des écoles sélectionnées pour cette étude, nous avons constaté une importante dynamique partenariale. Visiblement, les directions des écoles qui se démarquent par la réussite de leurs élèves s'investissent dans le développement de relations de collaboration avec leur environnement afin d'accroître les ressources disponibles pour le développement des activités d'apprentissage.

CONCLUSION

50. D'entrée de jeu, rappelons que cette étude a porté une attention particulière à la nature de la gestion scolaire exercée au sein de seize écoles de quatre pays africains qui malgré des conditions comparables aux autres établissements obtenaient des taux de réussite plus élevés. À partir d'une grille commune d'observations et de questionnements, chaque équipe nationale a réalisé des enquêtes au sein de quatre établissements de l'enseignement fondamental de leur territoire, réalisé des monographies d'établissements et produit un rapport national. Le présent rapport synthèse puise à même ces travaux et aux nombreux échanges réalisés tout au long de la démarche.

51. La réalisation de cette recherche comportait un certain nombre de limites qu'il est important de rappeler. En premier lieu, signalons que les ressources limitées octroyées à cette étude ont suscité des contraintes de réalisation et de coordination. Par exemple, nous avons dû restreindre le plus possible les déplacements, nous limitant de ce fait aux établissements scolaires de la région des capitales nationales. Par ailleurs, si nous avons pu réaliser un séminaire de démarrage, il n'a pas été possible d'en réaliser un deuxième pour partager et analyser collectivement le matériel collecté.

52. Si les données recueillies sont intéressantes et relativement fiables au regard des établissements analysés, il serait abusif de vouloir généraliser les résultats à d'autres établissements tant du pays que du continent. Dans un même sens, cette recherche porte sur l'analyse du fonctionnement d'établissements scolaires dont les élèves se distinguent par leurs résultats scolaires plus élevés que ceux d'autres « établissements comparables ». Or, cette notion de comparabilité n'est pas sans avoir aussi ses limites. Chaque école étant à sa manière unique, les comparaisons sont donc, par essence, limitées.

53. Enfin, signalons qu'il n'était pas du mandat de cette recherche de réaliser une revue des écrits sur les relations pouvant exister entre la réussite des élèves et la gestion des établissements scolaires. Au cours des années, cette préoccupation de recherches a été largement explorée et continue de l'être dans les écrits internationaux. L'intérêt et l'originalité de la présente recherche ont été de porter un regard pragmatique sur cette thématique dans l'étude du fonctionnement de seize établissements scolaires africains. Nous n'avons donc pas procédé à des comparaisons entre les résultats obtenus et à un certain nombre d'observations réalisées, notamment au sein de pays occidentaux, sur le sujet. Il n'était pas non plus de notre mandat de décliner les constats réalisés en « guide d'actions » dans la gestion des établissements scolaires. Il s'agit là d'autres projets qui pourront se réaliser dans les suites de celui-ci.

54. Dans le cadre de ce rapport, plusieurs constats ont été signalés que nous allons rappeler brièvement. Mais, avant, il existe une situation à laquelle il faut d'abord rendre justice.

55. Les seize écoles qui furent sélectionnées pour cette étude sont des écoles situées en milieux peu favorisés, ayant des effectifs pléthoriques, disposant de très peu de ressources, voire étant logées dans des bâtiments peu salubres. Dans certains cas, le personnel n'avait pas eu de salaire depuis plusieurs mois. Or, tout au long des enquêtes ce contexte éprouvant et difficile ne fut jamais référé ou présenté comme source première de justification face aux difficultés rencontrées au regard de la réussite scolaire. Conscientes et mêmes irritées par des conditions économiques peu aidantes, mais non pas ostracisées par ces dernières, les équipes-écoles rencontrées étaient d'abord des personnes engagées et mobilisées par leur métier, par la réussite de leurs élèves et la présence d'une direction rassembleuse et responsabilisante y est manifeste.

56. Un autre constat majeur de cette étude est bien la nécessité que nous avons eu de revoir la planification de certains de nos sous-titres. En effet, pour chacune de nos grandes rubriques nous avons prévu une section intitulée « similitudes et différences ». Or, au fur et à mesure de l'analyse, on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup plus de similitudes que de différences entre les établissements qui se caractérisaient par une réussite élevée de leurs élèves, et cela, malgré des contextes, des politiques et des orientations nationales différentes. En somme, sans vouloir négliger les effets structurants associés à l'organisation générale d'un système éducatif, fort est de constater que

l'unité de base de l'activité éducative est bien l'école et que c'est au sein de cette dernière que se mettent en place ou ne se réalisent pas les dynamiques qui génèrent une plus grande réussite scolaire pour tous. Or, au sein de ce métier de l'humain qu'est l'enseignement, un métier qui dispose d'une grande autonomie professionnelle, un métier dont l'exercice s'effectue dans l'incertitude et la complexité, pour qu'il y ait un travail collaboratif conduisant à la réussite de tous et au développement de compétences collectives, un certain nombre de pratiques exemplaires de direction s'est révélé significatif. Parmi celles-ci, rappelons, les grandes constantes de cette étude.

57. Les écoles qui se distinguent par un niveau plus élevé de réussite scolaire de leurs élèves sont particulièrement bien organisées et bien gérées. Leurs dirigeants sont constamment engagés dans des activités structurantes et d'accompagnement de l'ensemble du personnel de l'école et des élèves. Ils savent établir des relations de confiance élevée et mobiliser les efforts de travail des uns et des autres pour l'apprentissage des élèves et leur réussite, et cela, même si les conditions d'enseignement sont très difficiles. Bien qu'ils aient recours à diverses stratégies de renforcement (tableau d'honneur, distinction, prix, etc.), ces dirigeants obtiennent d'abord un niveau élevé de motivation par leurs capacités à déléguer et à responsabiliser en favorisant le travail collaboratif et la mise en place de groupes de développement de compétences collectives (ex. les groupes techniques, les groupes de projet ou d'innovation, etc.).

58. Par ailleurs, on a noté que la très grande majorité de ces dirigeants est particulièrement engagée dans des activités de développement pédagogique au sein de leur établissement. De fait, ils ne circonscrivent pas leur fonction qu'à la gestion administrative, mais ils s'investissent de façon remarquée dans des activités d'animation et de développement pédagogiques au sein de leur école.

59. Sans vouloir faire dans la caricature, visiblement ces écoles réussissent bien parce que l'on y travaille avec une volonté affirmée pour qu'il en soit ainsi. On y déploie donc toute une série de mesures et de pratiques qui soutiennent la mobilisation des enseignants, l'engagement des élèves et la valorisation de la réussite. Une attention majeure est accordée aux apprentissages et à leur évaluation qui sont l'objet de préoccupation partagée et d'un encadrement soutenu malgré la taille des groupes.

60. L'établissement scolaire s'inscrit de façon dynamique dans son milieu socioéconomique et l'on favorise les collaborations partenariales. Des efforts constants sont réalisés pour informer les parents – souvent analphabètes – de l'évolution de leur(s) enfant(s). Par ailleurs, la direction de l'école demeure attentive aux ressources humaines et financières de son environnement susceptibles de contribuer à améliorer le fonctionnement pédagogique de l'école.

61. Un dernier constat observé auprès des dirigeants qui œuvrent au sein d'écoles qui se distinguent par leur réussite élevée est leur grande soif permanente de connaissances et de formation continue dans l'exercice de leur métier. Ces dirigeants ressentent le besoin d'être mis en réseau de co-développement professionnel avec des pairs, d'avoir accès à des formations qualifiantes en gestion de l'éducation qui soient soucieuses de leurs pratiques, de leurs compétences et de leur niveau d'expertise.

62. En définitive, l'étude met en lumière toute l'importance du rôle du dirigeant des écoles étudiées dans la structuration des activités et la mobilisation des personnes qui permettent de faire en sorte qu'une école soit pilotée en fonction de la réussite des élèves. Certes, si ni la responsabilité, ni le crédit de la réussite des élèves ne pourraient relever que de la seule personne responsable de la direction de l'établissement, toutefois la meilleure équipe enseignante risque d'être vite en situation autarcique de développement si elle est dirigée par une personne peu compétente, mal formée, qui ignore l'importance de sa contribution dans la conduite à la réussite scolaire de tous les élèves de son établissement. On comprendra alors toute l'importance de la formation initiale et continue du personnel de direction des écoles, de la variété et de la diversité de ses activités de formation dont, notamment, celles que l'on ne peut que retrouver que dans l'appartenance à un réseau professionnel élargi de collègues.

DOCUMENTS DE REFERENCE

ASSOCIATION FRANCOPHONE INTERNATIONALE DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES (AFIDES) (2005). Projet conjoint de recherche ADEA-AFIDES. *Rapport d'activités au 31 janvier 2005*. Montréal, Canada

ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉDUCATION EN AFRIQUE (ADEA) (2003). *Biennale de l'ADEA 2003, Le défi de l'apprentissage : améliorer la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne*, ADEA, Grand Baie, Maurice, 3-6 décembre.

BALDE, Djenabou. SOUMAH, Baba Gallé (2005). *La gestion scolaire et la réussite des élèves. Rapport national de la République de Guinée*. Projet conjoint AFIDES/ADEA. 1er trimestre 2005.

DIALLO, Mahamadou, DOYLE, Moussa, SAMBOU, Abou, NDIAYE, B (2005). *La gestion scolaire et la réussite des élèves. Rapport national de la République du Sénégal*. Projet conjoint AFIDES/ADEA. 1er trimestre 2005.

LAM, Tierno Mountaga, DIALLO, Mahamadou K. (2005). *La gestion scolaire et la réussite des élèves. Rapport national de la République du Mali*. Projet conjoint AFIDES/ADEA. 1er trimestre 2005.

TEBERO, Josias, TANDJIO, David (2005). *La gestion scolaire et la réussite des élèves. Rapport national de la République Centrafricaine*. Projet conjoint AFIDES/ADEA. 1er trimestre 2005.