



La revue des Échanges

Volume 25 - N° 4
Numéro 99, 2009

L'ÉCOLE DU
3^e MILLÉNAIRE



ASSOCIATION FRANCOPHONE
INTERNATIONALE DES DIRECTEURS
D'ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES





**La Société GRICS
c'est aussi des
solutions de gestion
pour les établissements scolaires**

Découvrez nos solutions pour...

- la gestion de la vie scolaire
- le soutien à l'enseignement
- l'analyse de votre établissement
- la gestion documentaire
- la gestion du personnel
- la gestion efficace de vos ressources

www.grics.qc.ca/etablissements

 **imaginONS...**
les technologies qui favorisent
la réussite scolaire

 **GRICS**

Technologies au service
de l'éducation
info@grics.qc.ca
www.grics.qc.ca
514 251-3730



Merci à l'**Organisation internationale de la Francophonie**
pour son soutien



**La revue des Échanges de l'AFIDES**

Revue publiée 4 fois l'an par l'Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires

500, boul. Crémazie Est

Montréal, Québec, Canada H2P 1E7

Courrier électronique : afides@afides.org

Sur l'inforoute : http://afides.org

Téléphone : 1.514.383.7335

Télécopieur : 1.514.384.7321

Éditeur : Denise Bergeron
Secrétaire générale
de l'AFIDES

Impression : Imprimerie Dumaine

Cotisation Canada : 45 \$ CDN

annuelle : Belgique : 38 Euros

France : 47 Euros

Suisse : 80 FS

Membres AFRIQUE
du Conseil Côte D'ivoire
d'administration Lazare Kouassi, conseiller

Guinée

Baba Gallé Soumah,

Vice-président pour

l'AFRIQUE

République Centrafricaine

David Tandjio, conseiller

Togo

Sama Badamasi Gnaro,

conseiller

Tunisie

Ali Khalladi, Président pour

l'Afrique

EUROPE

Communauté française

Wallonie-Bruxelles

Anne-Françoise Deleixhe,

Présidente pour l'Europe

France

Maurice Naigeon, conseiller

Luxembourg

Jo Troian, conseiller

Suisse

Laurent Feuz, Vice-président

pour l'Europe

AMÉRIQUE

Ontario et ouest canadien

Luc Carrier, Président pour

l'Amérique

Québec

Viviane Guignerat,

conseillère aux finances

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISSN 0822-8329

Les articles paraissant dans *La revue des Échanges* expriment l'opinion de leur auteur et non pas nécessairement celle de l'AFIDES.

La reproduction des textes et des photos est permise à la condition d'en citer la provenance et de faire parvenir à *La revue des Échanges* copie de la publication.

Sommaire**L'École du troisième millénaire**

Présentation : L'école au XXI^e siècle, quelle école! _____ 2
Denise Bergeron, Secrétaire générale, AFIDES

La vision de l'école du Millénaire _____ 3
Ginette Casavant, Professeur invitée de l'Université de Montréal

Le gestionnaire scolaire camerounais face aux défis de l'heure : de l'écartèlement entre la démocratisation de l'école et les exigences de la qualité de l'éducation. _____ 5
Albert Étienne Temkeng, Directeur de l'ENIEG de Dschang, Président d'AFIDES Ouest-Cameroun

Quel avenir pour l'établissement scolaire tunisien au millénaire? _____ 10
Mustapha Ennaïfar, Président d'AFIDES Tunisie

La valorisation de la profession : une perspective d'un directeur d'école _____ 14
Paul HENRY, Directeur de l'École Saint-Denis de Sudbury, Ontario

L'école centrafricaine 2020 _____ 15
David Tandjio, Directeur, ancien Président d'AFIDES République Centrafricaine

La vision de l'école au 3^e millénaire _____ 17
Josée Colas, Directrice d'une école primaire, Administratrice d'AFIDES Québec

Les écoles congolaises face aux défis du 3^e millénaire _____ 19
Ives Tshangu, Directeur, République démocratique du Congo

RUBRIQUE DES SECTIONS NATIONALES _____ 20

AFIDES Togo

Pour les 25 ans de l'AFIDES

Sama Gnaro, Président d'AFIDES Togo



L'école du XXI^e Siècle, QUELLE ÉCOLE!

En posant la question de quelle école nous voulons au 21^e siècle pour les enfants, les parents, les enseignants et les gestionnaires, nous soulevons un ensemble de questions qui sont au cœur même de la mission de l'école et de la société qui l'entoure

D'entrée de jeu cette école se doit d'être différente de celle que nous avons connue comme élèves ou que nos enfants ont connue. Il y a quelques années, le Ministère de l'éducation du Québec s'était positionné en identifiant l'école comme milieu de vie. Par ce choix, il confirmait l'importance du milieu qu'est l'école et comment celle-ci devait représenter à la fois un milieu d'apprentissage intéressant et un milieu permettant à l'élève un épanouissement personnel. Nous savons tous que ce milieu a évolué au cours de années, aujourd'hui il est plus multiethnique, multiculturel et offre à tous un partage de valeurs fort différentes pour développer les citoyens du monde. Cet aspect de l'école est une fenêtre sur la mondialisation que nous ne pouvons ignorer aujourd'hui et dont il faudra tenir compte dans notre contexte actuel.

Lors de la dernière réforme québécoise, le point de vue du Ministère de l'éducation du Québec s'est centré sur une école en lien avec sa communauté, une école autonome et responsable. Dans un cadre interactif de dynamique partenariale en harmonie avec les forces vives du milieu, l'école se situe désormais en lien avec la société civile qui l'entoure. Cette école devra faire appel à des parte-

L'école du 21^e siècle sera certainement une école ouverte sur le monde, une école qui permettra un développement global de l'élève...

naires efficaces qui joueront un rôle important dans un contexte sociétal très changeant.

Nous savons tous que le rôle du directeur d'école dans un cadre de changement est un rôle essentiel et nécessite de la part de celui-ci des compétences de haut niveau,, car comme le disait si bien monsieur Pierre Colletette lors de la dernière biennale de l'AFIDES, « Le succès dans la gestion du changement n'est pas la capacité des gestionnaires d'absorber les changements, mais c'est leur capacité globale de gestion qui est en jeu »

Les défis pour les années à venir seront nombreux, surtout dans des milieux pluriethniques où gérer la différence en harmonie ne sera pas toujours facile et où il faudra instaurer et maintenir un dialogue des cultures solide et démocratique.

L'école du 21^e siècle sera certainement une école ouverte sur le monde, une école qui permettra un développement global de l'élève, une école que les parents seront fiers de choisir, une école toujours aussi démocratique et reflétant les grandes valeurs humanistes.

Assurons-nous tous d'être déjà engagés dans un tel processus qui permettra de faire toute la différence dans la société et dans le monde francophone. ■



Denise Bergeron
Secrétaire générale, AFIDES



La vision de l'école du millénaire

Quel titre accrocheur! Mais cette vision sera-t-elle vraiment différente de celle des années 60 qui a vu naître le Ministère de l'Éducation? Dans le passé, dans le présent et dans l'avenir, il est pertinent de voir l'école comme un bastion, un point d'ancrage qui permet non seulement de répondre aux besoins actuels de la société et de ses citoyens mais surtout de prévoir et de préparer les ajustements nécessaires à l'évolution de cette société.

Nous avons voulu instruire toutes les Québécoises et les Québécois. Nous voulons maintenant les instruire certes, mais aussi les socialiser et les qualifier en faisant en sorte que tous les élèves trouvent du sens aux apprentissages qu'on leur propose. C'est ce sens qui leur donnera l'énergie de poursuivre leur cheminement dans la relative sérénité qu'apporte la réussite.

Souvenons-nous de L'École milieu de vie. Ce rôle de l'école est-il révolu? Nous n'en croyons rien. Toutefois, pour la plupart d'entre nous le milieu de vie a changé. Il est devenu multiethnique, multiculturel et multilingue. Notre société s'est enrichie de citoyens issus d'un grand nombre de communautés culturelles avec lesquelles, dans un phénomène de réciprocité, nous partageons nos cultures, nos valeurs, nos traditions. Dans cette perspective l'école doit être un organisme facilitateur qui permet à toutes et tous de construire leur identité, dans le respect de l'altérité et des différences.

Dans notre société, les gens se déplacent, voyagent, explorent le monde, migrent et immigrent. L'école du millénaire doit faciliter cette ouverture au monde en donnant accès à des connaissances variées et encyclopédiques, en établissant des réseaux de communication à travers le monde, en organisant des voyages d'exploration, d'entraide et d'enrichissement culturel. De plus en plus d'établissements offrent aux jeunes la possibilité de vivre des activités de service communau-

Ginette Casavant,
Professeure invitée,
Département d'administration
et fondements de l'éducation,
Faculté des sciences de
l'éducation,
Université de Montréal.



taire dans des régions ou des pays moins favorisés. Il faut poursuivre le développement de ces projets communautaires qui permettent aux jeunes de se percevoir plus facilement comme citoyens du monde.

Dans notre société, les technologies de l'information et des communications sont chaque jour plus nombreuses, variées et complexes. L'école doit non seulement apprendre aux jeunes à s'en servir, mais surtout à les utiliser avec un sens critique bien aiguisé et un sens de l'éthique bien intégré.

L'école du millénaire doit faciliter cette ouverture au monde en donnant accès à des connaissances variées et encyclopédiques, ... en organisant des voyages d'exploration, d'entraide et d'enrichissement culturel.

L'école est un organisme partenaire dans tout le réseau social qui nous entoure. Elle doit d'abord se rapprocher de sa communauté locale avec laquelle elle doit développer des partenariats efficaces. Dans cette perspective, elle doit être un lieu d'accueil de tous les élèves et de leurs parents mais aussi des aînés, des gens d'affaires, des gens de services, des bénévoles, etc. qui, chacun à leur manière, peuvent enrichir le cheminement des jeunes qui lui sont confiés. Elle doit s'ouvrir sur sa communauté. Il faut certainement encourager et multiplier les initiatives déjà prises dans certains milieux telles que: développer la

bibliothèque en milieu scolaire en concertation avec la municipalité pour qu'elle soit accessible aux citoyens; implanter un service d'aide aux devoirs animé par les aînés; partager les locaux avec la municipalité; accueillir les camps de jour l'été ou les fins de semaine, etc.

Nous ne pouvons ignorer le phénomène de la mondialisation. L'école doit en tenir compte et élargir sa mise en réseau et ses activités de partenariat pour développer des collaborations dans sa province, son pays voire le monde.

Souvenons-nous également de L'École autonome et responsable. N'est-ce pas une orientation qu'il



faudra encore privilégier pour permettre à l'école d'agir en harmonie avec les forces et les préoccupations de son milieu? Pour développer des initiatives adaptées aux besoins de ses élèves, dans un milieu donné, l'école doit compter sur des marges de manœuvres qui lui permettent de libérer ses énergies créatrices en complicité et en partenariat avec sa communauté. Elle doit aussi permettre à ses élèves d'exercer leur sens des responsabilités par le biais de conseils d'élèves actifs, de coopératives efficaces, de différents organismes de représentation où le débat des points de vue est perçu comme une occasion de croissance.

Pour que ses relations de complémentarité avec ses différents réseaux de partenariat demeurent bien vivantes, l'école doit apprendre à rendre des comptes clairement et régulièrement ainsi que des résultats de ses différentes initiatives. Elle doit développer des stratégies d'information et de communication qui rejoignent le personnel, les parents, les élèves mais aussi le grand public. L'école du millénaire n'hésite pas à confier à ses élèves le traitement de ces informations. L'exploitation dynamique des sites est certainement une piste qu'il faut aussi continuer d'explorer.

Qui se souvient de la revue L'école coopérative? N'est-il pas toujours pertinent de concevoir l'école comme un lieu de partage des connaissances, des

savoirs, des compétences, des énergies, des projets, etc. Si dans le domaine de l'industrie, la naissance de coopérative a souvent remis à flot des entreprises en déclin, pourquoi l'école du millénaire ne bénéficierait-elle pas d'un véritable fonctionnement coopératif où chaque membre est responsable de son devenir et de celui de l'ensemble de la coopérative?

Nous devons reconnaître que les moyens dont dispose l'école de même que les milieux dans lesquels elle évolue, changent. Toutefois les valeurs qui l'animent, demeurent les mêmes au fil des ans. Elle vise toujours à susciter la curiosité, l'engagement, le partage, le respect, l'éthique, la responsabilité, l'ingéniosité, bref le développement intégral des élèves qu'elle forme et accompagne pour les mener à la réussite.

Imprégnés d'un sentiment d'appartenance mobilisateur, tous ces élèves qu'elle formera seront et deviendront des citoyens actifs et responsables, altruistes et engagés. Ils seront curieux et heureux d'apprendre; ils ne craindront ni l'effort, ni certains renoncements pour croître et se développer auprès d'autres humains formant un vaste réseau de solidarité. ■



Références :

Gouvernement du Québec, MEQ, 1972, L'école coopérative, Revue trimestrielle gratuite

Gouvernement du Québec, MEQ, 1989, Un nouveau milieu de vie : l'école québécoise : renseignements à l'intention des parents des communautés culturelles

Le gestionnaire scolaire camerounais face aux défis de l'heure : de l'écartèlement entre la démocratisation de l'école et les exigences de la qualité de l'éducation

Qu'on le veuille ou non, la fonction de gestionnaire scolaire au Cameroun est une fonction spéciale, spéciale de part les responsabilités à assumer, mais aussi et d'abord, spéciale de part les modes de désignation des responsables. Elle est également spéciale parce que les meilleurs enseignants se la réclament alors que les pires se demandent, parfois avec une ironie feinte, ce qu'un chef d'établissement fait de particulier en dehors de se remplir les poches. Pourtant, il s'agit d'une fonction qui exige à la fois des compétences communes à tous les enseignants acquises dans les écoles normales, mais aussi des compétences particulières de gestionnaire ou de manager qui sont d'ailleurs en perpétuelle évolution, au regard des mutations sociologiques, technologiques et idéologiques. Le gestionnaire peut-il rester indifférent face aux mutations qui caractérisent le monde d'aujourd'hui ? Non seulement il ne le peut pas, mais encore il est obligé de concilier les inconciliables. En effet, comment peut-il allier et gérer les exigences idéologiques de démocratisation de l'école et celles modernistes de qualité de l'éducation ? C'est le lieu de saisir l'ampleur du dilemme que vit le gestionnaire scolaire à la fois face aux pratiques de gestion dépassées, face à l'objectif mondial d' « éducation pour tous » et face aux exigences toutes aussi mondiales de qualité.

1. La gestion scolaire d'hier : les réalités et leurs pesanteurs

La gestion scolaire d'hier est une gestion essentiellement caractérisée par de nombreuses tares et pesanteurs contextuelles mais aussi d'énormes difficultés liées à l'exercice même de la fonction.

Des tares et pesanteurs contextuelles

Au nombre des tares et pesanteurs, on peut citer la centralisation excessive, l'ignorance des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, l'absence d'outils de pilotage et



Albert Etienne Temkeng
Directeur de l'ENIEG de Dschang
Président de AFIDES
Ouest-Cameroun

de management moderne, l'absence de transparence, etc. La centralisation excessive et la gestion individualisée tenaient au fait que le gestionnaire décidait seul et n'avait de compte à rendre à personne. Il allait jusqu'à traiter ses collaborateurs enseignants comme s'ils étaient de simples élèves, ce qui en rajoutait à leurs frustrations et augmentaient leurs récriminations face aux excès dans une fonction à laquelle on n'avait pas besoin de passer un concours pour accéder. Des gestionnaires scolaires toisaient royalement tout collaborateur qui semblait s'interroger sur leurs modes de gestion avant de l'ignorer de manière hautaine. Des chefs d'établissements ont gîflé leurs collègues et ils se sont mis à genoux pour se faire pardonner d'avoir fait des revendications syndicales légitimes.

Par ailleurs, beaucoup de chefs d'établissement d'hier ignoraient les NTIC et beaucoup les ignorent encore aujourd'hui. De vieilles machines à écrire « Facit » encombrant encore les tables de bien de secrétaires dans les bureaux des chefs d'établissement.

L'absence d'outils de pilotage et de management moderne était perceptible à travers un cadre réglementaire commun de gestion définissant les actes à poser et la manière de le faire. Ce n'est qu'en 2001 que le Décret présidentiel N°2001/041 viendra organiser les établissements scolaires et fixer les attributions des instances appelées à les gérer. Mais combien de gestionnaires peuvent se vanter de respecter les dispositions de ce décret qui définissait les divers conseils devant gérer les établissements scolaires et le concept de projet d'établissement ?

La gestion individualisée entraînait ipso facto l'absence de transparence et partant le non-respect des exigences en matière de gouvernance. Les débordements individualistes amenaient le chef d'établissement à définir les normes applicables pour l'appréciation et le jugement du travail des élèves, normes bien évidemment personnal-

sées. Un jour dans un établissement scolaire nouvellement créé dans le département des Bamboutos et qui devait accueillir 60 élèves dans deux classes de 6^{ème}, soit 120 jeunes Camerounais, un chef d'établissement passa seul les épreuves du concours d'entrée à environ 200 enfants, corrigea seul les feuilles, délibéra seul et proclama les résultats. Sur les 200 enfants ayant composé, il délibéra seul et décida que seuls 5 avaient réussi. Quelles exigences qualitatives avait-il respecté ? Lui seul savait. Tout fâché, le Délégué départemental d'alors demanda au directeur de ce collège de revoir cet effectif de 5 élèves à la hausse. Celui-ci refusa d'obtempérer. Il cassa le concours et exigea qu'il soit organisé par ses services.

Enfin, en matière de gestion, si les chefs d'établissements du privé sont presque indépendants, il faut dire que ceux du public étaient rarement contrôlés et rendaient également très rarement des comptes. Si beaucoup étaient exemplaires dans la tenue des documents comptables, d'autres par contre disparaissaient de leurs campus à l'annonce d'un contrôle ou tombaient malades jusqu'à ce que la mission soit partie. De telles attitudes étaient parfois justifiées par l'absence des modes standards d'évaluation, de contrôle et de reddition des comptes préalablement définis auxquels venaient s'ajouter les difficultés réelles de gestion.

DES DIFFICULTÉS LIÉES À L'EXERCICE DE LA FONCTION

Globalement, les difficultés liées à l'exercice de la fonction tiennent en quelques points, à savoir :

- l'incompréhension de l'environnement social prête à faire de l'établissement scolaire ce qu'elle veut au point de vouloir manipuler le chef d'établissement,
- l'inadéquation qualitative et quantitative des infrastructures,
- la disparité régionale dans la perception de la nécessité de l'éducation,
- les difficultés matérielles ;
- les disparités régionales et les difficultés étiologiques en matière de financement perceptibles dans les capacités variables d'une région à l'autre

De la maternelle au supérieur, les exigences de modernisation des modes de gestion s'imposent au gestionnaire scolaire au Cameroun comme ailleurs

des Associations des Parents d'Elèves et des Enseignants (A.P.E.E) à construire des salles de classe dans les établissements scolaires. Et pour cause, si dans certaines régions les parents demandent la création d'établissements scolaires qu'ils construisent immédiatement, dans d'autres, même avec les salles de construites, il faut faire une cour assidue aux parents pour qu'ils y envoient leurs enfants et prier ces derniers, utiliser flatteries et cadeaux, pour qu'ils acceptent de rester en classe. Le chef d'établissement d'une région où l'engouement pour l'école est naturel aura un style de gestion différent de celui du gestionnaire qui se trouve dans un contexte de rejet ou de

résistance à l'école ;

- la communication verticale ou fonctionnement dictatorial qui entraîne l'absence de dialogue ;
- le confinement bureaucratique ou administratif pur qui amène un gestionnaire à ne communiquer que par des textes et des décisions généralement affichés au tableau prévu à cet effet ou présentés aux collègues pour émargement ;

Telles sont entre autres les tares et pesanteurs qui s'accommodent difficilement avec les canaux idéologiques qui orientent les modes et stratégies d'éducation dans le monde d'aujourd'hui et qui exigent que l'éducation primaire ou l'éducation tout court soit universelle.

2. Le système à l'épreuve des changements et des engagements incontournables

De nouvelles pratiques générées par les changements qui accompagnent l'évolution du monde dans son ensemble et les nouvelles formations (Master 2 GSE de la Francophonie, ...) qui en découlent, viennent bousculer les habitudes et imposer un nouveau visage à la gestion scolaire. Et comme le précise Pelletier (2005) : « Le changement et l'innovation sont devenus des thématiques dominantes en éducation ».

De la maternelle au supérieur, les exigences de modernisation des modes de gestion s'imposent au gestionnaire scolaire au Cameroun comme

ailleurs pour faire de lui un acteur dont l'objectif est la recherche de la qualité, la recherche de l'excellence, par une gestion transparente, efficiente et efficace, pour un rendement optimal du système. La biennale de Sousse a fait le point sur situation. Il nous revient aujourd'hui de mesurer la distance aujourd'hui parcourue pour définir les perspectives les plus réalistes et les plus en phase avec la modernité, car « dans un monde qui bouge, il vaut mieux penser le changement que de changer le pansement » (Francis Blanche, 2004).

LE SYSTÈME ÉDUCATIF, LE GESTIONNAIRE ET L'OBJECTIF D'ÉDUCATION POUR TOUS

La première épreuve à laquelle est confronté le gestionnaire dans le système éducatif camerounais est le défi de l'Éducation Pour Tous. Les instances étatiques multiplient les écoles primaires, créent partout dans le pays des centres d'alphabétisation pour adultes, augmente le nombre de Sections Artisanales Rurales et Ménagères (SAR /SM), multiplient les collèges d'enseignement secondaire général (C.E.S. /C.E.G.) et technique industriel et commercial (CETI/CETIC), transforment plein d'établissements scolaires du premier cycle en lycées, ...

Tous les changements ci-dessus évoqués plaisent au peuple qui est content de voir les établissements scolaires de tous les niveaux dans les coins et recoins de la république. Chaque enfant y accède sans souffrir. Les hommes politiques en profitent pour satisfaire les promesses électorales et électoralistes. L'E.P.T. (La revue des échanges, N°91, 2006) fait ainsi son bonhomme de chemin en termes quantitatifs. Mais qu'en est-il en termes qualitatifs ? Les établissements scolaires créés en contexte de l'E.P.T. sont-ils faciles à gérer ? Que non ! Car les problèmes d'insuffisance de personnel, de salaires en retard, de conditions géophysiques difficiles se posent très rapidement et risquent de démotiver les agents.

Mais déjà l'État camerounais pense à tous ces problèmes qui ont engagé un recrutement massif d'instituteurs contractualisés depuis 4 ans maintenant pour quadriller la carte scolaire, des agents certes difficiles à gérer, mais au moins qui permettent de diminuer le stress des directeurs d'écoles.

Parallèlement aux mesures purement administratives, le gouvernement camerounais a signé un

certain nombre de textes qui dessinent les grandes lignes de l'administration scolaire. Le Décret N°2001/041 du 19 février 2001 organise dès lors les établissements et fixe les attributions des responsables. Des instances ont été créées pour réglementer la gestion des établissements scolaires afin de réduire la centralisation excessive qui prévalait jusqu'à présent. Ce texte, un important outil de pilotage permet de mettre en place :

- les conseils d'établissement ou d'école,
- les commissions permanentes,
- les comités de gestion, ...

Les fonctions des uns et des autres sont clairement indiquées, avec une grande implication de la communauté éducative, dans la gestion de l'école. Cette implication est manifestée à travers les Associations des parents d'Elèves et d'Enseignants (A.P.E.E.).

Malheureusement les individus se croient parfois au dessus de ces structures et impunément. Les présidents des A.P.E.E. se croient tout permis et au-dessus parfois des directeurs d'écoles et des conseils d'écoles, sans avoir à rendre compte de leur gestion. Toutes les instances devant gérer l'établissement scolaire sont mises entre parenthèses au détriment du rendement attendu.

Un autre pan important et difficile à gérer de l'E.P.T. et partant de la démocratisation de l'école est la gratuité. L'État camerounais a fixé un montant d'environ 3.000 francs CFA par élève pour supporter le financement et le fonctionnement des écoles. Une partie de ces fonds permet de financer le paquet minimum en termes de fournitures scolaires. Malheureusement, la gestion de cet important matériel de démarrage n'est jamais évidente. Parfois, c'est avec beaucoup de difficultés et de détours qu'il arrive à destination. Autant de difficultés qui exigent que de nouvelles mesures soient trouvées ou que les anciennes soient actualisées pour une tension permanente vers la qualité.

LES EXIGENCES DE QUALITÉ

Afin de tendre vers une éducation de qualité, les exigences suivantes doivent être mises en œuvre :

- Les lois et décret instituant la décentralisation qui viennent impliquer toute la communauté



éducative dans la gestion de l'école, responsabiliser les autorités éducatives et définir les modes de contrôle de la gestion des structures scolaires ;

- L'adoption et l'acquisition du matériel informatique, et la mise en œuvre des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Il faut informatiser la gestion pour la rendre compréhensible à tous. La présentation des parcs informatiques des Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) de l'Ouest-Cameroun est évocatrice à cet effet.

Tableau N°01: Ratio usagers et ordinateurs dans les ENIEG de la région de l'Ouest (données de l'année scolaire 2008/2009)

ENIEG	Effectif des élèves-maitres	Nombres de profs	Total des usagers	Nombre d'ordis	Ratio / ordi
ENIEG BILINGUE DE BAFOUSSAM	308	50	358	05	76.1
ENIEG DE BAFANG	143	18	161	02	80.5
ENIEG DE BANGANGTE	136	14	150	01	150.0
ENIEG DE DSCHANG	167	37	204	00	/
ENIEG DE FOUMBAN	193	19	212	03	70.6
ENIEG DE MBOUDA	164	26	190	05	38.0
TOTAL	1.083	164	1.247	16	77.9

En dehors des ratios usagers / ordinateur qui se situent en moyenne à 78 usagers par machine, seule l'ENIEG de Mbouda a un site web et tous les directeurs de ces écoles normales n'ont pas de boîte électronique (e-mail), d'où la difficulté à participer à des projets de partenariat avec l'extérieur et à découvrir les merveilles d'internet;

- l'adoption des techniques de management moderne impliquant le leadership participatif et communautaire, et le charisme (Deleixhe, N° 95, 2008 :31) ;
- la recherche des modes d'échange et de partenariat (Boisseau, RE N°96, 2008 :28-29);
- l'institutionnalisation des modes qualitatifs de sélection ou de choix des gestionnaires ;
- l'institutionnalisation de l'accompagnement professionnel, en contexte individuel ou en contexte collectif, pour le questionnement, la rétroaction et l'écoute (Guillemette et Simon, RE N° 97, 2008 :8-15).

- la définition des modes de contrôle et d'évaluation du travail du gestionnaire ;
- l'appel à l'interculturel avec la prise en compte des contextes asymétriques, le recul par rapport à ses propres repères, l'expression des émotions et des ressentis, le passage des attributions ethnocentriques à des attributions isomorphes, l'analyse des « incidents critiques », l'acquisition de la souplesse adaptative, la tolérance de l'ambiguïté (Temkeng, RE N° 96, 2008 :22-23) ;
- la professionnalisation et la reddition des comptes qui impliquent « l'introduction de notions nouvelles comme : la qualité – le management – l'efficacité – l'efficience – la bonne gouvernance – la gouvernance – les intrants – l'obligation des résultats – la dynamique partenariale – la nouvelle gestion publique et l'apprentissage organisationnel mais aussi le rendement scolaire, ... » (Moussa Ndoye, RE, N°95,2008 : 23-24.

3. le chef d'établissement du troisième millénaire : force de proposition et acteur du changement en quête de la qualité et de l'excellence

A la croisée des défis multiformes et parfois contradictoires d'un monde global, le gestionnaire scolaire est obligé de s'adapter pour s'attendre à un rendement optimal. A ce titre, il doit être :

- un pédagogue et superviseur accompli maîtrisant les méthodes et les approches didactiques les plus récentes parmi lesquelles l'Approche Par les Compétences ou A.P.C. (Temkeng, E-A N°003, 2007 :1,17-21), car la gestion pédagogique est un aspect essentiel de la gestion d'une institution scolaire ;
- un gestionnaire compétent avec une formation complémentaire dans les techniques quantitatives et de gestion ;
- un planificateur chevronné ;
- un administrateur averti maîtrisant tous les textes sur la décentralisation de l'éducation ;
- un manager accompli : gestion transparente et participative ;
- un leader charismatique et communicateur ;



- un expert de la gestion éducative en quête de qualité et d'excellence.

A terme, la perspective de cette analyse envisage que le gestionnaire scolaire du 3^{ème} millénaire soit un modèle sur tous les plans : un modèle technopédagogique et un modèle managérial. Il doit avoir les compétences nécessaires pour apprécier et juger leur travail et leur rendement.

Dès lors, les modalités de son choix doivent être basées sur la compétence et l'expertise auxquelles doit être associé le charisme d'un leader complet. Enfin, les modes de formation, d'accompagnement et d'évaluation de son travail doivent être clairement mis en place pour lui assurer succès dans les responsabilités qui sont les siennes. ■



Références bibliographiques :

- Demailly, L. (dir.) (2001). *Évaluer les politiques éducatives. Sens, enjeux et pratiques*. Bruxelles : De Boeck Université.
- *Educ-Avenir, Magazine de recherches éducatives pour le développement durable N°003*, Editeurs ENIEG de Mbouda – Réseau Educ-Afric, Mars 2007. Cette revue est abrégée E-A dans le texte.
- La loi N°2004/17 du 22 juillet 2004 d'Orientation de la décentralisation.
- La loi N°2004/18 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes.
- La loi N°2004/19 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes.
- *La revue des Echanges, Education Pour Tous – Quelle réalité pour chacun ? Le directeur face aux inégalités. N° 91 (Volume 23-N°4), Hiver 2006. Colloque des sections européennes de l'AFIDES, Bruxelles, 29-31 octobre 2006*. Cette revue est abrégée RE dans le texte.
- *La revue des Echanges, Le chef d'établissement aujourd'hui : Réalités, Enjeux, Perspectives, N° 95 (volume 24-N°4), Actes de la biennale – Tome II, 4-7 Novembre 2007, Sousse-Tunisie*.
- *La revue des Echanges, La dynamique partenariale, N° 96 (Volume 25-N°1), 2008*.
- *La revue des Echanges, L'accompagnement professionnel : une nécessité ici et ailleurs, N° 97 (Volume 25-N°2), 2008*.
- Le Décret N°2001/041 du 19 février 2001 organisant le fonctionnement des établissements scolaires publics relevant du Ministère de l'Éducation Nationale et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire.
- Le Décret N°2009/248 du 05 août 2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la dotation générale de la décentralisation.
- Lessard, C., Brassard, A. et Lusignan, J. (2002). *Les tendances évolutives des politiques éducatives en matière de structures et de régulation, d'imputabilité et de reddition de comptes*. LABRIPROF-CRIFPE. Faculté des sciences de l'éducation. Université de Montréal. Le rapport PASEC (Projet d'Appui au Système Educatif Camerounais) 2007.
- Ministère de l'Éducation du Québec (1996). *Rénover notre système d'éducation : dix chantiers prioritaires*. Rapport final de la Commission des États Généraux sur l'Éducation. Québec : MEQ.
- Pelletier, G. (2004). *De quelques réflexions sur la gestion du changement et sur l'art de diriger le dirigeant...* www.forres.ch/.../pelletier-gestion-changement.htm.
- Pelletier, G. (2001b). Les États généraux sur l'éducation au Québec : processus d'évaluation, de négociations et de décisions politiques. In L. Demailly (dir.) *Évaluer les politiques éducatives. Sens, enjeux et pratiques* (p. 65-76). Bruxelles : De Boeck Université.
- Vespoor, A. M. (2005), *Le défi de l'apprentissage : Améliorer la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne*, Harmattan, ADEA.



Quel avenir pour l'établissement scolaire tunisien au 3^{ème} millénaire ?

Pour répondre à une question prospective relative au champ de l'éducation et plus précisément sur des aspects de pilotage et de gestion de l'établissement scolaire, on ne peut solliciter uniquement sa capacité à rêver et à imaginer l'avenir, il faut aussi pouvoir garder les pieds sur terre et partir d'une observation attentive de la situation de notre enseignement et de nos établissements. Sans cela, on pourrait avoir tendance, comme font souvent les responsables des réformes éducatives des pays émergents, à vouloir reproduire les modèles de pays développés parce qu'ils considèrent que les écoles de ces pays sont l'image anticipée de ce que devraient être les écoles dans leurs propres pays et que les pays développés du fait de leur avance économique, détiennent les clés de la modernité. Dès lors, le risque sera de refaire en éducation les mêmes erreurs que celles qui ont été faites par certains pays émergents dans les secteurs de l'habitat ou du transport.

Cette introduction en forme de mise en garde doit être largement nuancée : il ne s'agit pas d'une invitation à ignorer les modèles, les analyses et les expériences de l'occident ou de l'orient développés. Ce serait évidemment absurde et irait tout à fait à l'encontre des principes de découverte, d'échange et de rapprochement qui nous réunissent au sein de l'AFIDES. On ne peut ignorer ce constat que le monde est de plus en plus un village. Il y a par contre à être attentif au contexte de chaque pays, à ménager les étapes, et à éviter d'être fascinés par des aspects que les pays développés eux-mêmes rejettent aujourd'hui.

Au bout du compte, concevoir une vision prospective de l'éducation dans la Tunisie du XXI^{ème} siècle, plutôt d'ailleurs que dans celle du 3^{ème} millénaire, ce qui me paraît exagérément ambitieux, reviendrait à accomplir deux missions : parachever, d'une part, les projets en cours qui doivent permettre d'assurer les préalables, c'est-à-dire le socle indispensable pour prétendre aller plus loin ou plus

Mustapha Ennaïfar
Directeur du CENAFFE

haut et s'engager aussi dans les projets nouveaux qui permettront de relever les défis de l'avenir.

1. Généraliser la bonne gouvernance de l'établissement scolaire

Pour les pays émergents, la résolution du problème de la bonne gouvernance me paraît déterminante et prioritaire si l'on veut que leurs établissements scolaires puissent aller de l'avant. En effet les dysfonctionnements que l'on y observe actuellement sont multiples et suffisamment graves pour freiner leur développement.

Citons quelques exemples de dysfonctionnements persistants pour donner la mesure de ces problèmes:

- Cela peut prendre la forme d'un appétit dévorant pour le gain qui gagne un nombre de plus en plus grand d'enseignants qui s'adonnent aux cours particuliers sans autorisation de leur administration. Parfois même en violant la réglementation qui leur interdit d'en donner à leurs propres élèves, certains allant même jusqu'à favoriser ces élèves en les préparant aux évaluations prévues dans leur classe.
- Cela peut toucher le chef d'établissement ou un membre de son équipe qui agit de manière discriminatoire à l'égard d'élèves défavorisés socialement ou physiquement, lors de la constitution d'une classe, lors de l'organisation d'une activité ou lors de l'attribution d'une sanction.
- Cela peut être le fait d'une autorité administrative, locale, régionale ou nationale, qui, pour complaire à une personnalité, accorde une faveur à un enseignant dans sa demande de mutation de poste ou de changement dans son emploi du temps.
- Cela peut impliquer l'ensemble de l'équipe d'un établissement lorsque celle-ci abandonne à eux-mêmes des élèves en situation d'échec, considérant que l'échec est une fatalité.

Ces infractions à la loi ou à l'éthique éducative - qui nuisent énormément au bon fonctionnement et l'image de l'établissement scolaire - surviennent malheureusement dans tous les pays, et aucun ne peut prétendre à les éliminer totalement. Cependant les pays qui ont réussi à les réduire à une proportion de cas exceptionnels montrent qu'il est possible d'instituer la bonne gouvernance. Comment pourrait-on, dans les pays émergents faire de même ?

Dans un premier temps, il me paraît important de faire le tri des problèmes en fonction de leur origine. Il est évident qu'un certain nombre d'entre eux ont leur origine à l'extérieur de l'école et ne peuvent être résolus par l'école seule. La communauté éducative de l'établissement scolaire mobilisée par, et autour du chef d'établissement, pourra alors agir prioritairement sur les problèmes sur lesquels elle a une responsabilité directe. Mais pour avoir quelque chance de succès, il faut aussi intervenir sur d'autres aspects qui sont en rapport avec la bonne gouvernance.

2. Rétablir le rôle sacré de l'établissement scolaire

Pour chaque établissement scolaire, la recherche de cet objectif devrait prendre appui sur une charte ou un contrat où seront formulés collectivement les principes éthiques et les règles à respecter par chaque membre de la communauté éducative. Il s'agit d'exprimer, dans un langage simple ce que représente l'école, ce qu'elle a comme mission, ce qu'on peut et ce qu'on ne peut pas y faire, les droits et les devoirs de chacun. Si l'établissement scolaire se détériore aussi gravement aux plans moral, intellectuel et matériel, c'est en grande partie dû au fait qu'il a perdu son rôle sacré. Si on ne peut pas tout se permettre dans un espace religieux, dans un espace de loisir ou dans un lieu de travail, il faut qu'il en soit de même dans un espace scolaire. Les règles de vie en commun doivent y être convenues collectivement et respectées par tous. Il ne devrait pas être admis qu'on puisse les transgresser sans risquer de subir une sanction. Sur ce plan, le laxisme qui s'est installé devrait être banni. Il ne s'agit évidemment pas de retourner à une con-

ception moyenâgeuse du collège et de la discipline mais de rétablir une situation gravement compromise. Il s'agit au contraire de faire de l'établissement scolaire un espace des plus attractifs qui soit que l'élève, éduqué à l'esprit de responsabilité, aime fréquenter. On ne pourra donc admettre qu'il soit laid, sale, détérioré ou anarchique.

3. Faire de l'établissement scolaire un espace de communication, de concertation et d'initiative

Il est reconnu que nombre de difficultés à instituer la bonne gouvernance dans l'établissement scolaire proviennent de l'absence ou de l'imperfection d'une politique de la communication. Or le XXI^{ème} siècle sera le siècle de la communication. Il offre déjà une profusion de moyens que nous sommes loin d'exploiter pleinement. Et l'éducation et l'enseignement ne peuvent s'effectuer sans recours à toutes les formes de communication. L'école devrait donc être exemplaire sur ce plan et ses gestionnaires et ses enseignants être parfaitement formés dans ce domaine. Chaque établissement devrait se fixer une stratégie et disposer d'un plan de communication dont la mise en œuvre fera appel aussi bien aux TIC (site de l'établissement, courrier électronique, réseaux), qu'aux moyens traditionnels (réunions, affiches etc). La maîtrise de la langue orale et écrite restant essentielle.

Mais la communication a du sens quand, à travers la concertation, elle renforce, libère l'initiative de l'établissement à agir pour résoudre ses problèmes, en régulant son action ou en innovant. Dans ce cas, elle est effectivement le support indispensable de la bonne gouvernance.

L'établissement du futur est celui qui, sans se couper du centre auquel il reste lié par nombre de liens (normes nationales de formation inscrites dans les programmes nationaux, dispositif d'évaluation certificative des élèves, financement, etc), réussit à acquérir suffisamment d'autonomie et à créer une dynamique interne qui lui permet de mobiliser sa communauté autour de projets spécifiques.



4. Embellir et entretenir l'établissement scolaire

Durant une trentaine d'années après l'indépendance, pendant la phase de généralisation de l'enseignement, la Tunisie a construit des centaines d'établissements scolaires, souvent de manière uniforme, sans trop se préoccuper, sur le plan architectural, d'en faire des lieux agréables où il fasse bon vivre et qui soient adaptés à l'environnement culturel et climatique. Il est vrai qu'il fallait avant tout disposer de locaux pour accueillir les nouveaux inscrits. Ce n'est heureusement plus le cas aujourd'hui puisque, pour chaque nouveau projet, il est prévu un concours architectural. Il reste toutefois énormément à faire pour se rapprocher de l'idéal. Surtout, il y a à inculquer aux jeunes et aux adultes toute une culture du respect et de l'entretien des bâtiments et des équipements. Trop souvent de nouveaux bâtiments sont détériorés au bout d'une année d'utilisation alors que chaque utilisateur, qu'il soit gestionnaire, enseignant ou élève, devrait en être le protecteur.

5. Faire de l'établissement scolaire un espace de formation professionnelle

La professionnalisation des personnels, bien que largement engagée en Tunisie, mérite d'être évaluée et rénovée. C'est l'une des voies principales pour que les établissements scolaires puissent disposer de personnels qualifiés capables d'entretenir leurs compétences, de les développer et d'être à même de fournir les meilleures prestations.

Viser à atteindre cet objectif au XXI^{ème} siècle est possible à condition d'une part, d'établir un lien étroit entre formation et promotion dans la carrière (c'est là une revendication très grande des enseignants et un moyen de motivation très efficace). Par contre, cela nécessite que l'on systématise l'évaluation et la certification à l'issue de la formation. Il faut d'autre part faire de l'établissement scolaire une structure apprenante pour le personnel qui y exerce. Cela ne signifie pas que toutes les formations s'y dérouleraient mais que l'établissement scolaire favoriserait la prise en charge de cette opération par son directeur et

l'ensemble de son personnel, depuis l'analyse des résultats des élèves et des besoins de formation du personnel, les propositions d'activités de formation, la programmation et l'exécution d'actions en commun (ateliers divers, leçons témoins, recherches documentaires, etc). On réussirait par ce moyen à mobiliser davantage les personnels et à développer l'esprit de travail d'équipe.

6. Faire de l'établissement scolaire un espace d'innovation

Les TIC, ces outils formidables offerts à l'humanité par le XXI^{ème} siècle connaissent aujourd'hui un développement imprévisible et qui paraît être sans limite. Leur introduction massive dans le champ de l'éducation tunisien est en train de modifier le métier de l'enseignant et celui de l'élève. Mais elle suscite aussi le doute de certains pédagogues quant au bien fondé d'investissements lourds dans ce type d'équipement et prétendent que cela se fait au dépens d'investissements indispensables dans l'infrastructure des établissements et les équipements traditionnels. Je ne partage pas ce point de vue, même s'il y a une sous utilisation des ordinateurs répartis dans les établissements soit à cause de la formation insuffisante des enseignants, soit à cause de travaux insuffisants dans le domaine de l'intégration des TIC dans les disciplines, soit encore à cause d'une gestion médiocre du parc informatique de l'établissement. Malgré toutes ces difficultés, je pense que nos pays ne peuvent pas se permettre de rater le train des innovations qui accompagneront l'exploitation des technologies nouvelles et les bouleversements pédagogiques qui en résulteront.

7. Faire de l'établissement scolaire un espace écologique

En Tunisie et en Afrique de manière générale, les jeunes que nous éduquons ne sont pas en train d'acquérir une culture et un comportement écologique. Sous l'influence d'une publicité commerciale mensongère qui pousse à la consommation et au gaspillage, nos jeunes sont admiratifs de la société de consommation. Or, autant sinon plus que les pays développés, nous avons besoin d'utiliser parcimonieusement nos ressources naturelles. C'est particulièrement le cas de l'eau et

de l'énergie. Une réponse à cela devrait consister à faire que nos établissements scolaires de ce point de vue soient exemplaires dans leur conception et dans leur fonctionnement afin que les jeunes y soient éduqués à être des citoyens au comportement écologique.

8. Faire de l'établissement scolaire un espace d'équité et de solidarité

Depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956, l'établissement scolaire a été le moteur de l'ascenseur social qu'a représenté le système éducatif. Ce lien très étroit entre l'établissement scolaire et le principe d'équité est, peut-être, en train de se relâcher. L'étude comparative des résultats d'élèves issus de différents milieux sociaux et d'établissements situés dans des régions différentes montre de grandes disparités. Le ministère de l'éducation a pris conscience de cette évolution et s'attache à élaborer une stratégie de lutte contre l'échec et l'abandon scolaire prenant appui sur l'initiative des établissements. L'Etat accordant, particulièrement à ceux qui sont défavorisés, des moyens complémentaires sous diverses formes (crédits horaires, appui matériel etc).

Il ne fait pas de doute que le défi pour réduire les disparités est l'un des plus importants combats à mener dans le siècle en cours. Il en va de la paix sociale, ainsi que de la considération et du respect que chaque catégorie sociale accorde à l'école. Le rôle mobilisateur du chef d'établissement dans la lutte contre l'échec scolaire est déterminant, particulièrement lorsqu'il faut concevoir et mettre en place un dispositif de soutien aux élèves en difficulté et en évaluer l'efficacité.

9. Faire de l'établissement scolaire un creuset pour la formation d'un citoyen ouvert sur le monde

Les générations de Tunisiens éduqués au XX^{ème} siècle ont pu rêver de l'unité maghrébine, pour certains de l'unité arabe, d'autres de l'unité africaine. La réalité les a bien déçus. Il est clair que l'école n'a pas la responsabilité de réaliser les rêves politiques. Elle peut cependant préparer le jeune Tunisien, par le contenu de certains cours et par des activités parascolaires variées, à rencontrer, à

découvrir, puis à se rapprocher de l'autre. Il y a là à prendre exemple sur ce qui se fait pour les jeunes dans nombre de pays pilotes dans ce domaine.

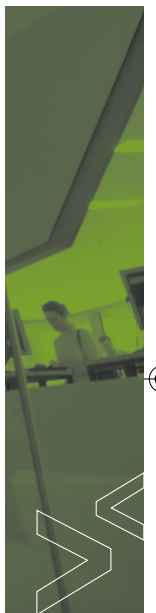
10. Mettre pleinement aux commandes le chef d'établissement

Les missions actuelles du chef d'établissement et celles qui l'attendent au XXI^{ème} siècle exigent de lui qu'il soit un homme probe, au-dessus de tout soupçon et un humaniste. Un vrai professionnel, à la fois pédagogue et manager, capable d'évaluer ses prestations et de les réguler, capable de s'adapter à l'évolution de l'éducation et de contribuer à assurer sa rénovation. On pourrait continuer à égrener les qualités rêvées. Cela signifie que l'on devra, autrement dit, partir à la recherche d'oiseaux du paradis. Il faudra en tirer les conséquences et faire que l'évolution de son statut lui donne les moyens d'exercer pleinement ses responsabilités dans le cadre d'une gestion participative pour l'ensemble des membres de la communauté éducative.

En conclusion

La vision de l'établissement scolaire au 3^{ème} millénaire ou au XXI^{ème} siècle que je viens d'exposer, peut ne pas paraître assez utopique. J'ai justifié dans mon introduction mon parti pris de réalisme par le souci de parachever dans nos établissements scolaires ce qui ne l'était pas encore. Mais j'ai recommandé de ne pas en prendre prétexte pour s'interdire d'explorer et d'innover.

On pourrait certes, s'amuser comme en cartomancie, à multiplier les pistes et les hypothèses pour anticiper ce que réserve l'avenir à notre école. Je préfère, pour ma part, qu'à la manière de Google Earth, ou d'une radiographie, faire des recoupements entre des observations faites à des distances diverses, de la plus éloignée à la plus proche. Cette posture nous autorise à monter au ciel ou à garder les pieds sur terre. Ainsi elle ne nous empêche pas de rêver, elle ne nous prive pas non plus d'aucun petit détail. On peut alors décider d'agir en toute lucidité. C'est sans doute plus sage. ■



La valorisation de la profession

Une perspective d'un directeur d'école

Introduction

Comme le dit si bien Dr. Richard Dufour, Ph.D., auteur Américain de *The principal as staff developer* (1991) et *Premiers pas : transformation culturelle de l'école en communauté d'apprentissage professionnelle* (2004) et spécialiste en éducation de la mise en œuvre des communautés d'apprentissages professionnelles (CAP) : il faut toujours prendre le temps de célébrer les succès au niveau de nos écoles.

Toile de fond

En ce qui concerne la valorisation de la profession, quoi de mieux que d'en parler ouvertement en lien avec notre rôle primordial à la direction ou direction adjointe d'une école de langue française en Ontario dans le but d'assurer le leadership et la soutenance de cette institution noble et publique?

À titre de directeur de l'école St-Denis à Sudbury du Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario, école désignée « en action » par le Secrétariat de la littératie et de la numératie en 2006, je suis très fier de pouvoir agir comme leader francophone auprès de ma communauté scolaire immédiate et élargie.

Depuis bon nombre d'années, notre centre d'intérêt a été d'aligner et d'harmoniser nos pratiques professionnelles et éducatives pour assurer, sans équivoque, la réussite scolaire de tous les élèves sous notre tutelle. Dans le présent texte, je préfère plutôt mettre l'accent sur mon rôle de directeur d'école en tant qu'accompagnateur, mentor, coach et leader pédagogique et administratif auprès de mon personnel enseignant et de mon personnel de soutien, dans le but d'assurer une relève éventuelle au sein des postes cadres.

Analyse du milieu de travail

Après presque dix années dans un poste de cadre à l'intérieur de mon conseil scolaire et au sein de



Paul E. Henry, M.Éd
Directeur de
l'École St-Denis à Sudbury
Membre du conseil
d'administration de l'ADFO

notre association professionnelle, l'ADFO, je ne regrette aucunement mon choix d'avoir accepté de relever les défis liés au poste de leadership. Ce qui est valorisant, c'est de voir comment une équipe-école arrive à se concerter et obtenir des succès tangibles et durables dans le but de la faire vibrer.

Voici quelques succès à reconnaître dans votre école :

- Les succès des élèves aux niveaux des résultats de l'OQRE;
- La rétention du personnel et des élèves;
- Les différentes accolades reçues de la part du MÉO, du Secrétariat de littératie et de la numératie, de l'Institut Fraser, du conseil scolaire et des partenaires communautaires;
- Les innovations pédagogiques et technologiques grâce à un personnel chevronné et engagé;
- Les capacités uniques du personnel bâties grâce aux communautés d'apprentissage professionnelles;
- Les nombreux championnats sportifs; et même
- Les sourires au sein de l'école (un personnel et des élèves qui sont heureux).

L'énumération et la reconnaissance de ces succès ont un vrai sens. Ce sont les enseignants qui forment les futurs citoyens, mais c'est nous, les membres de l'ADFO, qui les influençons et les soutenons non seulement par le biais de notre leadership, mais également en établissant un climat de confiance et de collégialité professionnelle.

Conclusion

En tant que directions et directions adjointes, la responsabilité de faire valoir et de promulguer ces succès est la nôtre. D'ailleurs, nous tenons à cœur les réussites de nos élèves et de notre personnel. C'est donc là où réside la valorisation de notre profession. Rappelons-nous que « notre système scolaire n'a d'égal que la force de son leadership! » ■

L'école centrafricaine 2020

David Tandjio

Directeur,
ancien Président d'AFIDES
République centrafricaine

L'analyse sectorielle de l'éducation en République Centrafricaine (RCA) s'ajoute à la liste croissante des Rapports d'Etat des Systèmes Educatifs Nationaux (RESEN) que la Banque Mondiale a soutenu dans la région Afrique. Comme dans les rapports similaires, le RESEN de la RCA est le produit de la collaboration entre une équipe nationale composée de cadres du Ministère de l'Éducation et d'autres ministères et une équipe d'appui de la Banque Mondiale et des partenaires au développement, en particulier le Pôle de Dakar en analyse sectorielle (UNESCO-BREDA). Le rapport est destiné à établir une photographie précise de l'état actuel de l'éducation en RCA, et donc d'offrir aux décideurs nationaux et à leurs partenaires au développement une base analytique solide pour instruire le dialogue politique et le processus de prise de décision.

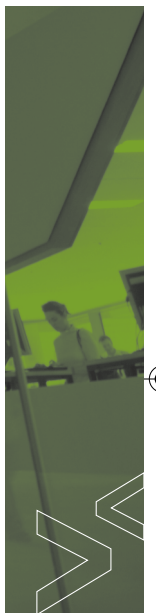
Dans les années récentes, le contexte du développement de l'éducation a évolué de telle sorte que les travaux analytiques de ce type sont de plus en plus nécessaires. Les Gouvernements s'efforcent de réduire la pauvreté et d'atteindre les objectifs de développement du Millénaire et la communauté internationale s'est engagé à contribuer aux efforts entrepris en apportant l'appui financier nécessaire pour la mise en œuvre de plans sectoriels crédibles de développement du système éducatif. Le lancement en 2002 de l'Initiative de Mise en Œuvre Accélérée de l'Éducation Pour Tous (IMOA-EPT, plus connue sous le nom anglais de Fast Track Initiative) a permis la mise en place du mécanisme d'appui nécessaire. A la date de Mai 2007, 13 pays africains ont déjà reçu des dons d'un montant global de 578,5 millions de \$ des Etats-Unis pour mettre en œuvre les plans sectoriels d'éducation ayant été endossés par les partenaires de l'initiative IMOA-EPT.

En ce qui concerne la RCA, ce rapport constitue une base importante pour la préparation d'un plan sectoriel d'éducation visant à être endossé et donc à recevoir l'appui financier des partenaires de

l'IMOA-EPT. Un tel appui est particulièrement urgent et important pour le pays du fait des effets dévastateurs des conflits armés, mutineries et coups d'Etat ayant eu lieu lors des 10–15 dernières années et qui ont paralysé l'économie et dégradé fortement l'offre des services sociaux, y compris l'éducation. L'insécurité et l'instabilité politique ont provoqué l'arrêt de l'appui des principaux bailleurs de fonds, ce qui ne permet pas au pays de faire face aux contraintes financières et pénalise la reconstruction et le développement du système éducatif.

Ce rapport présente plusieurs caractéristiques saillantes, dont deux méritent d'être mentionnées ici. Tout d'abord, il a été élaboré grâce au concours conjoint et motivé d'une équipe nationale et d'une équipe d'appui des partenaires extérieurs. Ce rapport n'est donc pas une évaluation externe du système éducatif mais le fruit d'un travail en collaboration pour approfondir la compréhension des défis auquel fait face le secteur et pour bâtir une action conjointe sur la base d'un diagnostic commun. Le rapport représente donc une mise en œuvre concrète des recommandations de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. De plus, le mode de travail utilisé a également permis le renforcement des compétences du Ministère de l'Éducation Centrafricain en termes d'analyse sectorielle.

Un second point saillant concerne la méthodologie et les sources de données utilisées, qui vont au-delà de ce qui est fait habituellement. L'équipe conjointe a exploité toutes les données disponibles, issues principalement du recensement scolaire annuel du Ministère de l'Éducation mais aussi des enquêtes de ménages récentes pour effectuer une analyse beaucoup plus détaillée que celle permise par le calcul des indicateurs de base utilisés habituellement pour le suivi des systèmes éducatifs dans les pays à bas revenus. Du fait de l'absence de données solides sur le niveau des acquisitions scolaires, l'équipe technique du RESEN a innové dans le cadre de ce travail et a administré auprès de 2 200 élèves



du CM1 (issus d'un échantillon représentatif d'écoles) des tests standardisés en Français et en Mathématiques déjà utilisés dans une dizaine d'autres pays africains francophones. Les données obtenues ont alors permis à l'équipe d'analyser la qualité des enseignements, domaine particulièrement important pour évaluer la performance du système éducatif.

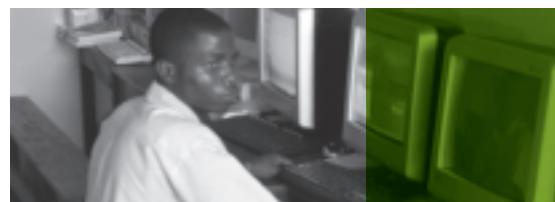
Le RESEN a révélé les défis gigantesques auxquels la RCA fait face, en particulier :

- Un enfant sur quatre n'accède jamais à l'école et seulement 31% des enfants achèvent un cycle primaire complet : le pays doit donc encore parcourir 7/10 du chemin qui le sépare de l'atteinte de l'objectif du Millénaire d'Éducation pour Tous.
- Parmi les dix pays africains francophones dans lesquels les mêmes tests en Français et en Mathématiques ont été effectués auprès des élèves de 5ème année (CM1), la RCA se classe en dernière position.
- L'Éducation ne reçoit en RCA que 14% du budget national contre une moyenne de 20% dans les autres pays à bas revenus. Les ressources extérieures pour le secteur sont aussi très limitées.
- Les enseignants sont recrutés en nombre très insuffisant pour fournir un service éducatif adéquat et les contraintes budgétaires sont telles que les salaires des fonctionnaires ne sont pas perçus régulièrement, ce qui démotive les enseignants.
- Les parents contribuent fortement au financement du système éducatif, en recrutant et payant eux-mêmes les maîtres communautaires qui représentent aujourd'hui près de la moitié de l'ensemble des enseignants. Ces maîtres communautaires ne sont que très rarement formés.
- Malgré les efforts des parents, la RCA affiche des taux d'encadrement parmi les plus faibles du monde, avec une moyenne de 92 élèves par enseignant au cycle primaire et de 50 élèves par enseignant au secondaire.
- L'inadéquation entre l'offre de formation et les capacités d'absorption du marché de l'emploi est criante, en particulier pour l'enseignement supérieur et pour l'enseignement technique et la

formation professionnelle. Seulement 25% des diplômés de l'enseignement supérieur trouvent un emploi de cadres ; 50% occupent un emploi sous-qualifié par rapport à la formation reçue et 25% sont au chômage.

Ces constats accablants ont déjà stimulé les discussions à l'intérieur du Gouvernement et entre le Gouvernement et ses partenaires au développement sur les défis que doit relever le secteur éducatif centrafricain. Par exemple, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté de la RCA intègre les résultats de ce rapport. Le rapport a également permis l'élaboration d'un modèle de simulation financière pour chiffrer et discuter différentes options de politique éducative pour le développement à long terme du système éducatif de façon soutenable, et donc crédible. Sur la base de ces travaux techniques, le Ministère de l'Éducation s'est engagé avec l'appui de la Banque Mondiale dans l'élaboration de son plan sectoriel national d'éducation qui vise à être endossé par le partenariat IMOA-EPT.

Plus généralement, ce rapport constitue une source documentaire complète pour qui s'intéresse à l'éducation en RCA. Ce n'est, cependant, qu'une photographie du système à un moment particulier. Ainsi, il risque de devenir dépassé au fur et à mesure que le pays mobilisera plus de ressources domestiques et extérieures pour l'éducation et que se mettront en place les structures et mécanismes pour la mise en œuvre du plan sectoriel de développement. Par conséquent, j'espère voir des mises à jour de ce diagnostic dans les années à venir, qui, espérons le, montreront des progrès notables à la fois en termes de nombre d'enfants accédant à une éducation primaire de qualité mais aussi en termes de nombres de jeunes sortant du système éducatif avec les compétences nécessaires pour appuyer le développement social, économique et démocratique de la République Centrafricaine. ■



Vision de l'école au 3^e millénaire



Josée Colas
Directrice de l'École l'Épervière,
Commission scolaire
des Trois-Lacs

Dans ce monde où tout circule, se transforme et évolue, notre vision de l'école aussi doit de toute évidence s'adapter à ces nouvelles réalités. Un rapide survol sur notre planète fait apparaître différentes réalités au niveau de la vie des écoles dans le monde.

Du droit à la réalité, selon certaines recherches de l'Unicef « plus de 130 millions d'enfants en âge de fréquenter l'école, dans les pays en développement, grandissent en marge de l'éducation de base... Les filles en constituent la grande majorité : 73 millions » affirme Carole Bellamy, directrice générale de l'Unicef.

Près d'un milliard d'êtres humains n'ont pas la possibilité de s'instruire; ils ne savent ni lire, ni écrire leur nom. Et ce nombre ne va pas en diminuant. Le rapport « La situation des enfants dans le monde 1999 » implore l'élargissement de la révolution de l'éducation, déjà commencée. L'accès à un enseignement de qualité et à une approche fondée sur les droits de l'enfant constitue les principaux éléments gravitant autour de cette révolution. Toujours selon Carol Bellamy, il ne manque que la volonté politique et les ressources requises pour faire bénéficier tous les enfants du monde à l'éducation.

Entrée en vigueur le 2 septembre 1990, la Convention relative aux droits de l'enfant de 1989 garantit l'indivisibilité des droits de l'enfant, à l'éducation. Les droits des enfants prennent la place d'honneur et deviennent la cause principale du droit à l'éducation. La vision de l'éducation poursuit sa route vers le changement constant.

Au-delà du droit à l'enfant d'acquérir la connaissance, vient s'ajouter à cela son désir d'aimer l'école dans l'ultime objectif de réussir. La motivation, la persévérance, l'estime de soi sont des

éléments clés de cette réussite scolaire. La réussite scolaire des enfants devient l'une des principales préoccupations de l'école : le plan de réussite, le projet éducatif de l'école l'expliquent bien. La réussite des élèves se transforme en priorité. Les recherches, les actions, les principaux intervenants sont à la quête d'une réalité commune : la manière d'amener l'enfant à réussir.

À l'Association américaine de philosophie de l'éducation, les conversations traduisent l'éducation comme une finalité offrant la possibilité d'accéder à une qualité de vie meilleure. Au Québec, le débat public donne l'impression que l'éducation n'est pas seulement une affaire d'argent. On parle de décrochage, on souligne la fragilité des croyances face au système publique, on discute des possibilités de l'abolition des cégeps. Ce n'est pas une crise d'ordre matérielle. Elle prend l'allure d'un débat philosophique.

Depuis l'existence de l'école de l'Épervière où je suis directrice, bien des événements ont fait en sorte que son milieu, sa vocation, se teignent différemment. Actuellement, notre vision de l'école consiste essentiellement à construire ensemble un milieu de vie dans lequel les parents, les enfants et l'ensemble du personnel de l'école sont profondément impliqués. « Construisons ensemble notre école, petits et grands » est notre devise. Les élèves, par l'uniforme qu'ils portent au cours de la période d'éducation physique, par la possibilité qu'ils ont souvent de choisir avec l'adulte, différentes activités reliées aux objectifs du plan de réussite de l'école, par l'occasion d'être médiateur* sur la cour de récréation ou d'être membre de la brigade verte* constituée par les élèves eux-mêmes, développent leur motivation et leur sentiment

Au Québec, le débat public donne l'impression que l'éducation n'est pas seulement une affaire d'argent. On parle de décrochage, on souligne la fragilité des croyances face au système publique, on discute des possibilités de l'abolition des cégeps.



d'appartenance au milieu de vie que représente leur école. L'école devient leur deuxième maison et l'élève y trouve une certaine forme d'identification.

Par ailleurs, depuis deux ans, les rencontres de l'OPP (Organisme participatif des parents) planifient et organisent des projets de toutes sortes : le projet vert de l'école en est un bel exemple. D'un autre côté, le cercle des fermières participe également à la vie de l'école en offrant des ateliers de cuisine pour les élèves de tous les niveaux. À cela s'ajoute la participation de notre municipalité : la bibliothèque de notre ville de Rigaud offre à l'ensemble des élèves une série d'activités pour la promotion de la lecture : cercle de lecture, contes aux élèves, échanges littéraires...

Parents, enseignants, grands-parents accompagnent le jeune élève à travers ce chemin qu'il par-

courra tout au long de ses études à l'élémentaire.

Pour ma part, je pense que l'éducation doit permettre à chaque enfant de s'épanouir. C'est un sujet qui concerne toute notre société. L'école doit reposer ses valeurs sur une vision humaniste du savoir, à laquelle la connaissance fera partie intégrante. C'est à l'école que l'on grandit et que l'on apprend à être un homme. Pour qu'un enfant grandisse, il faut tout un village, selon le proverbe africain. À cela j'ajouterais qu'afin qu'une école grandisse, il faut une concertation indispensable entre les enfants, les familles, la communauté et les principaux acteurs liés à l'établissement scolaire. ■

*Médiateurs : élèves qui assurent le climat pacifique sur la cour de récréation. (Programme Vers le Pacifique).

*Brigade verte : élèves qui assurent les bonnes habitudes de recyclage et d'écologie à l'école.

Référence :

Collectif pour une éducation de qualité. *L'école, problème de ressource ou de vision*, Page 1

Atelier de restitution sur les stratégies nationales de formation des gestionnaires des systèmes éducatifs.

Dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie nationale de formation des gestionnaires des systèmes éducatifs, conjointement mené par l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et la Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage (CONFEMEN), un atelier de restitution et de partage des résultats s'est tenu du 17 au 19 décembre 2009 à Ouagadougou (Burkina Faso). Cet atelier, qui a regroupé les équipes nationales des six pays retenus ainsi que les partenaires du programme, tel qu'AFIDES, vise à favoriser un échange autour des stratégies élaborées, un partage d'expériences et des ressources disponibles au niveau national ainsi que la formulation de recommandations pour une mise en œuvre efficiente et efficace des stratégies consolidées à partir de 2010.

Les six pays retenus à l'issue de la réunion partenariale tenue en mai 2009 entre l'OIF et la CONFEMEN et ses partenaires tel l'AFIDES, sont le Cameroun, le Congo Brazzaville, la République centrafricaine, le Tchad, le Bénin et le Burkina Faso.



Écoles congolaises face aux défis du 3^e millénaire

Ives Tshangu
Directeur,
République démocratique
du Congo

Parler de l'école du 3^e millénaire, de ce qu'elle doit représenter, implique de considérer le caractère dynamique de notre société confrontée aux divers enjeux, lesquels affectent directement ou indirectement le système éducatif, ses finalités, son organisation et son fonctionnement. Dans l'ordre de ces enjeux on peut mentionner : l'accroissement du savoir, l'évolution de la technologie, la mondialisation, etc.

Le projet de création d'une école adaptée, devra donc, tout en s'insérant dans la dynamique sociétale, fournir des réponses adéquates aux défis pédagogiques découlant des diverses mutations que subit notre société.

Au seuil du troisième millénaire l'éducation et l'école se trouvent confrontées à d'autres défis engendrés par le contexte sociopolitique et culturel. Il s'agit en particulier d'une crise des valeurs où les droits des plus vulnérables dont en particulier les enfants sont bafoués et violés, et cela sous différentes formes. Cette situation est de nature à semer l'angoisse et le désespoir dans l'esprit des enfants, les exposant à des pratiques avilissantes et à la révolte pour pouvoir se faire entendre. Un tel contexte installe la culture de la barbarie et un cycle de reproduction permanent de la violence. Dans cette perspective, le projet d'école du troisième millénaire doit également prévoir de former les

Dans cette perspective, le projet d'école du troisième millénaire doit également prévoir de former les véritables citoyens, épris de paix et de justice, conscients de la nécessité d'un ordre garantissant le respect des droits de l'homme et des peuples, indépendamment de leur origine sociale, économique, etc.

véritables citoyens, épris de paix et de justice, conscients de la nécessité d'un ordre garantissant le respect des droits de l'homme et des peuples, indépendamment de leur origine sociale, économique, etc. Ces nouvelles exigences viennent renforcer la demande de nouveaux contenus, de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques éducatives en dehors des traditionnelles.

Le point de départ de toute action visant l'amélioration du rôle de l'école et la requalification de ses fonctions devra procéder premièrement à faire l'état des lieux de sa situation actuelle, pour pouvoir identifier les problèmes qui la butent et les besoins pressants auxquels il faudrait répondre. Agir dans ce sens permet à l'école, en tant que cadre d'apprentissage et de formation des responsables de demain, de pouvoir imprimer son action dans l'évolution de la société au sein de laquelle elle est implantée. ■



RUBRIQUE DES SECTIONS NATIONALES

AFIDES TOGO

Bon anniversaire à Afides



Sama Gnaro
Président d'AFIDES Togo

Bonjour chers collègues de Afides de par le monde francophone.

Vingt cinq (25) ans dans la vie d'une Association comme la nôtre, c'est très important. En effet vingt cinq ans, c'est l'âge de la maturité dans la vie d'un individu. En Histoire, 25 ans ou un quart de siècle est l'âge d'une génération. Dans l'une des séculaires coutumes du Togo, notre pays, les jeunes gens de 25 ans sont soumis au rite final d'initiation qui leur permet d'entamer leur vie d'homme adulte, donc capable de vaincre les obstacles qui pourraient se dresser sur son parcours ou dans sa vie. Il est de ce fait qualifié pour fonder un foyer et avoir une progéniture, c'est-à-dire qu'il peut se marier et faire des enfants.

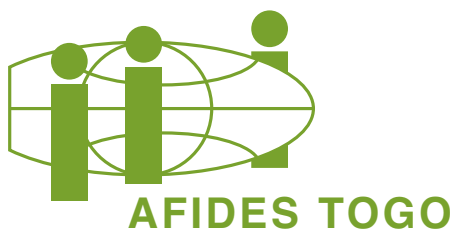
S'il nous est permis de comparer la vie de notre Association à la situation ainsi décrite, nous dirons que AFIDES est bien mûre. Elle a fait des enfants qui sont ses sections nationales qui parlent et agissent en son nom à travers le monde francophone. Pour parvenir à un tel développement, elle a traversé beaucoup de soubresauts, beaucoup d'obstacles qu'elle a réussi à surmonter. Les résultats obtenus grâce au dévouement des membres du Conseil d'Administration, à la tête duquel trône le Secrétaire Général, lui ont permis de se hisser sur l'échiquier international. En effet, en 25 ans, le nombre de sections nationales s'est accru sensiblement et elles assument de façon efficiente leur responsabilité au niveau local ce qui se répercute sur le niveau international lui conférant, par conséquent, une notoriété incontestable aux yeux des observateurs avertis et attentifs. Ainsi, AFIDES a pu développer des partenariats très fructueux avec de nombreuses organisations internationales telles que l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), la

Conférence des Ministres ayant le Français en partage (COFEMEN), l'Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique (ADEA), l'UNESCO, la Banque Mondiale, Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), l'Université Senghor, ect... De par l'important rôle que l'Association joue, elle a gagné l'estime et la confiance de toutes ces organisations qui la considèrent désormais comme une partenaire incontournable dans l'évolution de la profession de dirigeants scolaires.

Mais en dépit de ces succès, AFIDES ne doit pas baisser la garde car il reste encore beaucoup à faire pour réaliser ses objectifs. Nous savons que AFIDES connaît ses priorités, mais nous demandons qu'il nous soit permis de rappeler ici certaines.

Les actes les plus pressants à poser sont :

- chercher les voies et moyens permettant de développer les sections nationales afin qu'elles deviennent des forces de proposition pour leur système scolaire respectif. Les appuyer auprès des Ministres de la CONFEMEN afin qu'elles soient considérées et prises en compte par les autorités politiques et les décideurs nationaux. Cela ne peut être autrement, si nous sommes tous convaincus que la réputation de AFIDES repose sur les sections nationales qui sont en contact avec le terrain où s'appliquent effectivement les décisions et les orientations formulées par le Conseil d'Administration International en rapport avec les systèmes éducatifs respectifs ;
- veiller à plus de cohésion et d'amitié entre les sections nationales en valorisant et en développant la solidarité agissante entre celles du Nord et celles du Sud ; elle peut par exemple



œuvrer à rendre effectif le jumelage des sections nationales et celui des établissements scolaires tenus par les membres de AFIDES;

- investir, si possible, dans l'équipement des sections nationales en matériel informatique et dans leur mise en réseau de communications utiles à leur qualification. AFIDES pourra ici, présenter un tel projet à ses partenaires que sont la Banque Mondiale et surtout à l'OIF qui fait déjà ce travail dans certains pays du Sud par le truchement de ses Bureaux Régionaux installés dans le monde francophone ;
- organiser annuellement dans les sections nationales des séances de formation à travers le projet Edugestion.

Aux sections nationales, il sera demandé de faire un peu plus d'efforts dans le sens de la sensibilisation, la mobilisation, la conscientisation des directeurs d'établissements scolaires de plus en plus nombreux pour un rayonnement et un avenir plus radieux de notre grande famille AFIDES.

Pour terminer, c'est pour nous à AFIDES Togo une grande fierté d'appartenir à une Association aussi dynamique et assurons le Conseil d'Administration, le Comité Directeur et la Secrétaire Générale de notre soutien indéfectible pour faire progresser AFIDES vers des succès plus éclatants encore pour le bonheur de tous. ■

BON ANNIVERSAIRE

Le Conseil d'Administration de AFIDES Togo

