

PRIMAIRE

Livret
2

RÉPUBLIQUE
DE CÔTE
D'IVOIRE

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Assurer un management
efficace des écoles primaires
et développer le partenariat
avec la communauté*



Ministère de l'Éducation Nationale
de l'Enseignement Technique
et de la Formation Professionnelle

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres en Côte d'Ivoire (IFADEM-CI) est un partenariat entre le Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (MENET-FP), l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). IFADEM-CI est soutenue par l'Agence française de Développement (AFD).

<http://www.ifadem.org>

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :

l'Inspection générale de l'Éducation nationale et de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (IGENET-FP).

SOUS LA RESPONSABILITÉ SCIENTIFIQUE DE :

HOUPERT, Danièle, Inspectrice d'Académie – Inspectrice pédagogique régionale, ancienne directrice d'IUFM, France.

RIPOCHE, Jean-Louis, Consultant – Expert international éducation.

SOUS LA COORDINATION GÉNÉRALE DE :

KANE Soumaïla, Secrétaire exécutif d'IFADEM-Côte d'Ivoire.

• RÉDACTEURS PRINCIPAUX :

BILEY, Jean-Magloire, Coordonnateur national de français des CAFOP (Centre d'animation et de formation pédagogique) à la Direction de la pédagogie et de la formation continue (MENET-FP).

DALLY, Vincent, Coordonnateur national de mathématiques des CAFOP à la Direction de la pédagogie et de la formation continue (MENET-FP).

DIABATE, Makane Fatoumata, épouse COUTURE, Inspectrice de l'enseignement secondaire (Inspection générale de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (IGENET-FP).

KONE, Fatoumata, épouse OUATTARA, Inspectrice de l'enseignement secondaire (IGENET-FP).

• RÉDACTEURS :

AYA, Ali, Conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire – Inspection de l'enseignement préscolaire et primaire de Bingerville.

Jean-Jacques C. Boyer, BAILLY, Conseiller pédagogique de CAFOP (Antenne de la pédagogie et de la formation continue d'Abidjan 1).

KANDÉ, Amadou, Sous-directeur de la formation continue des personnels administratifs à la Direction des ressources humaines (MENET-FP).

TOURÉ, Youssouf, Inspecteur de l'enseignement préscolaire et primaire d'Adjamé 2 (Direction régionale de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle d'Abidjan 1).

CORRECTIONS : Aurore BALTASAR

MISE EN PAGE : Alexandre LOURDEL

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

Ce livret adopte les normes de la nouvelle orthographe (www.nouvelleorthographe.info).

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

<http://fr.creativecommons.org>

Deuxième édition : 2018

Livret 2

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Assurer un management
efficace des écoles primaires
et développer le partenariat
avec la communauté*



SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	9
ARCHITECTURE DU LIVRET	10
INTRODUCTION	11
 SÉQUENCE 1 : ASSURER UN MANAGEMENT EFFICACE DES ÉCOLES PRIMAIRES	 12
CONSTAT	13
OBJECTIFS	14
DIAGNOSTIC	15
1. Autotests relatifs à l'élaboration et à la conduite d'un projet d'école	15
2. Autotests relatifs à la gestion collégiale de l'école	16
3. Autotest relatif à la gestion du parcours d'un élève	17
4. Autotests relatifs à la gestion des ressources matérielles	18
5. Autotest relatif aux écrits de l'administration scolaire	20
MÉMENTO	22
1. Le projet d'école	22
1.1. Qu'est-ce qu'un projet d'école?	22
1.2. Quelles sont les finalités du projet d'école?	23
1.3. Les phases d'élaboration d'un projet d'école	23
2. La gestion collégiale de l'école	25
2.1. Le pilotage d'une équipe pédagogique	25
2.2. Le leadership	26
2.3. La délégation de tâches	27
2.4. Qu'est-ce qu'un conflit?	27
3. La gestion du parcours d'un élève	27
3.1. Qu'est-ce qu'une équipe éducative?	28
3.2. Qu'est-ce que la coéducation?	28
4. La gestion des ressources matérielles	28
4.1. Qu'appelle-t-on ressources matérielles?	29
4.2. Qu'est-ce que la sécurité?	29
4.3. Quel est le rôle du directeur?	29
5. Les écrits administratifs	30
5.1. Qu'est-ce qu'un écrit administratif?	30
5.2. Les différents écrits administratifs	30

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	31
1. Le projet d'école	31
1.1. Faire un diagnostic, un état des lieux	31
1.2. Faire l'analyse des données recueillies et définir des objectifs généraux partagés	31
1.3. Définir des objectifs spécifiques	32
1.4. Élaborer une matrice d'actions	33
1.5. Définir le suivi, la régulation et l'évaluation du projet d'école	33
2. La gestion collégiale de l'école	34
2.1. Comment conduire un conseil des maîtres ?	34
2.2. Comment déléguer une tâche ?	36
2.3. Prévenir les conflits	36
2.4. Comment gérer un conflit ?	37
3. La gestion du parcours d'un élève	38
4. La gestion des ressources matérielles	40
4.1. Le matériel	40
4.2. La sécurité	41
5. Les écrits administratifs	41
5.1. Règles de rédaction des documents administratifs	41
5.1.1. Avoir une connaissance précise du sujet ou du dossier traité	41
5.1.2. Rassembler les éléments utiles	41
5.2. La rédaction proprement dite	42
5.3. Un modèle de présentation	43
ACTIVITÉS	44
1. Activité relative à l'élaboration et à la conduite d'un projet	44
2. Activité relative à la gestion collégiale de l'école	45
3. Activité relative à la gestion du parcours d'un élève	45
4. Activité relative à la gestion des ressources matérielles	46
5. Activité relative aux écrits de l'administration scolaire	46
CORRIGÉS	47
1. Corrigés du diagnostic	47
2. Corrigés des activités	51
BILAN	55

S O M M A I R E

SÉQUENCE 2 : DÉVELOPPER LE PARTENARIAT AVEC LA COMMUNAUTÉ	58
CONSTAT	59
OBJECTIFS	60
DIAGNOSTIC	61
1. Autotests portant sur les différents partenaires de l'école et leur rôle	61
2. Autotest relatif à l'élaboration d'un plan de communication de l'école	62
3. Autotest portant sur la mise en œuvre d'un plan de communication	63
4. Autotest portant sur l'animation de la communauté éducative	63
MÉMENTO	64
1. Qu'est-ce que la communauté éducative ?	64
1.1. Définition	64
1.2. Rôle	64
2. Qu'est-ce qu'un partenariat à l'école ?	64
2.1. Définitions	64
2.2. Cadre légal du partenariat entre l'école et la communauté	65
2.3. Modalités de fonctionnement	66
3. Quels sont les types de partenariat à l'école ?	67
3.1. Les partenaires institutionnels	67
3.1.1. Le comité de gestion de l'établissement scolaire (COGES)	68
3.1.2. Le club des mères d'élèves filles (CMEF)	70
3.1.3. Les autres ministères	71
3.1.4. Les collectivités territoriales	72
3.2. Les autres partenaires	73
4. Qu'est-ce qu'un plan de communication ?	73
4.1. Définition	73
4.2. Constituants (ou éléments) d'un plan de communication	74
5. Quels sont les outils de communication dans le cadre d'un partenariat ?	74
5.1. La requête	74
5.2. Le plaidoyer	75
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	76
1. Comment intégrer les parents dans la vie de l'école ?	76
1.1. Organiser une réunion de rentrée avec les parents	76
1.2. Encourager le suivi du travail des élèves	77

1.3. Organiser des rencontres périodiques parents-enseignants	77
1.4. Organiser des activités de soutien scolaire en impliquant les parents	77
1.5. Organiser des journées portes ouvertes	77
1.6. Organiser une journée de l'excellence	78
2. Comment solliciter les partenaires ?	78
2.1. Identifier les besoins	78
2.2. Définir le but et les objectifs que tu veux atteindre	78
2.3. Identifier le partenaire adéquat	79
2.4. Développer le message	79
2.5. Identifier le canal ou les canaux de communication	82
3. Comment élaborer un plan de communication ?	82
3.1. Expliciter le contexte	82
3.2. Définir les objectifs	83
3.3. Déterminer les messages	83
3.4. Choisir la cible	83
3.5. Expliciter la démarche de communication et les activités liées	83
3.6. Trouver les ressources	83
3.7. Préparer l'évaluation	83
3.8. Finaliser le plan d'action	84
4. Comment mettre en œuvre un plan de communication ?	85
ACTIVITÉS	86
1. Activités relatives à l'intégration des parents d'élèves	86
2. Activités relatives à la sollicitation des partenaires	87
3. Activité relative à l'élaboration d'un plan de communication	88
4. Activité relative à la mise en œuvre d'un plan de communication	88
CORRIGÉS	89
1. Corrigés du diagnostic	89
2. Corrigés des activités	90
BILAN	94
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE	96

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

APC	Approche par les compétences
APFC	Antenne de la pédagogie et de la formation continue
CAFOP	Centre d'animation et de formation pédagogique
CE1	Cours élémentaire 1 ^{re} année
CE2	Cours élémentaire 2 ^e année
CEPE	Certificat d'études primaires élémentaires
CM1	Cours moyen 1 ^{re} année
CM2	Cours moyen 2 ^e année
CMEF	Clubs des mères d'élèves filles en milieu scolaire
CP1	Cours préparatoire 1 ^{re} année
CP2	Cours préparatoire 2 ^e année
COGES	Comité de gestion des établissements scolaires
CPPP	Conseiller pédagogique du préscolaire et du primaire
DEP	Directeur d'école primaire
DMOSS	Direction de la mutualité et des œuvres sociales en milieu scolaire
IEPP	Inspecteur de l'enseignement préscolaire et primaire
MENET-FP	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle
RCI	République de Côte d'Ivoire

ARCHITECTURE DU LIVRET

Ce livret, qui a pour objectif général d'aider les DEP à assurer un management efficace des écoles primaires et à développer le partenariat avec la communauté, comprend deux séquences :

- La première séquence, « Assurer un management efficace des écoles primaires », vise à développer chez les DEP les compétences utiles pour assurer un management efficace de l'équipe pédagogique ;
- La deuxième séquence, « Développer le partenariat avec la communauté », a pour objectif de rendre les directeurs aptes à développer les partenariats avec la communauté.

La structure de ces séquences est identique, pour faciliter la lisibilité :

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

INTRODUCTION

Parce qu'il est le premier responsable de tout ce qui se passe dans l'école, le directeur d'école primaire (DEP) a un rôle éminemment important dans la réussite des élèves. En République de Côte d'Ivoire (RCI), le DEP a toujours été perçu à la fois comme un enseignant chevronné connaissant les programmes éducatifs et comme un auxiliaire de l'administration chargé de faire appliquer les décisions de l'institution scolaire. Bien évidemment, il s'agit là d'une caricature : la fonction du DEP n'a jamais été aussi simple.

Aujourd'hui, son rôle a évolué et s'est complexifié, car l'école primaire a connu une mutation profonde et significative : changements des finalités, multiplication des classes à effectifs pléthoriques, introduction de nouvelles approches pédagogiques, utilisation de nouveaux outils didactiques, forte implication de la communauté dans la vie de l'école sont autant de défis à relever. Cela impose au DEP d'agir selon les valeurs professionnelles, de développer des compétences en matière de pilotage, d'encadrement pédagogique et éducatif, de gérer la vie scolaire et d'y impulser une dynamique partenariale. Ainsi, le DEP voit son rôle évoluer. Il devient un des maillons essentiels de la chaîne éducative à l'école primaire.

Deux livrets permettront de saisir, à travers leurs différentes rubriques, les constantes de la fonction de DEP, mais aussi les évolutions spécifiques au vu des problèmes éducatifs actuels en RCI. Ils sont intitulés *Accompagner efficacement les activités pédagogiques et de vie scolaire dans le respect des valeurs professionnelles* et *Assurer un management efficace des écoles primaires et développer le partenariat avec la communauté*.

Mais il ne revient en aucune façon à ces livrets de remplacer les textes réglementaires sur la gestion de l'école primaire ; ils servent à aider le DEP à surmonter les difficultés qu'il rencontre dans l'exercice de ses fonctions et ils ne seront utiles que si le DEP les utilise de manière efficiente grâce à une exploitation judicieuse des différentes rubriques.

Pour cela, le présent livret comporte deux séquences intitulées :

- assurer un management efficace des écoles primaires,
- développer le partenariat avec la communauté.

Séquence 1

**ASSURER
UN MANAGEMENT
EFFICACE
DES ÉCOLES
PRIMAIRES**

CONSTAT

Les missions du DEP relèvent des trois champs de responsabilités : l'accompagnement pédagogique, le fonctionnement de l'école et les relations avec les parents d'élèves et les autres partenaires de l'école.

Ces missions délicates exigent des compétences managériales et une parfaite connaissance de l'environnement scolaire. Pourtant, au cours d'une enquête menée sur le terrain, de nombreux DEP ont fait état des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions du fait, entre autres, de leur manque de formation.

L'enquête a mis également en évidence :

- des insuffisances dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'école, notamment l'absence de coordination des activités dans une matrice d'actions ;
- un manque de gestion collégiale de l'école, par exemple un manque de collégialité dans les prises de décision du DEP, un déficit de communication ;
- des insuffisances dans la gestion du parcours de l'élève, notamment un manque de dispositif pour les élèves qui rencontrent des difficultés, l'absence fréquente de coéducation avec les parents ;
- des difficultés dans la gestion des ressources matérielles, par exemple, la quasi-inexistence de documents de suivi et de gestion des ressources matérielles et peu d'initiatives en faveur de la sécurité des élèves ;
- des difficultés dans l'appropriation des enjeux des écrits administratifs, notamment, la non-maitrise de leurs formes et de leurs fonctions.

Le DEP doit donc se repositionner comme un véritable manager de proximité. Dans l'exercice de sa fonction, qui vise la réussite de ses élèves par une bonne collaboration avec l'équipe pédagogique et la communauté éducative, il pourra s'inspirer des concepts de management et de leadership.

OBJECTIFS

1. Objectif général

Cette séquence a pour objectif de t'amener à améliorer ta gestion de l'école en impliquant l'ensemble des acteurs de la communauté éducative pour concourir à la réussite des élèves.

2. Objectifs spécifiques

Après avoir étudié cette séquence, tu seras capable de/d' :

- conduire un projet d'école avec l'ensemble des acteurs en vue d'améliorer les résultats des élèves ;
- mobiliser ton équipe à travers une démarche participative en vue de surmonter les difficultés qui pourraient entraver le bon déroulement de la scolarité des élèves ;
- gérer le parcours de chaque élève en coéducation avec ses parents dans un climat de confiance mutuelle ;
- assurer de bonnes conditions matérielles d'enseignement/apprentissage au sein de l'école dont tu as la gestion, pour offrir les meilleures conditions d'apprentissage aux élèves ;
- réussir la rédaction des écrits administratifs en vue d'améliorer ta communication administrative.

DIAGNOSTIC

Cette rubrique rassemble dix (10) autotests qui te permettront d'évaluer tes acquis dans les domaines suivants :

- L'élaboration et la conduite d'un projet d'école ;
- La gestion collégiale de l'école ;
- La gestion du parcours d'un élève ;
- La gestion des ressources matérielles ;
- Les écrits de l'administration scolaire.

1. AUTOTESTS RELATIFS À L'ÉLABORATION ET À LA CONDUITE D'UN PROJET D'ÉCOLE

► Autotest 1

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

a. Dis à quoi sert un projet d'école.

b. Énumère les différentes phases d'élaboration d'un projet d'école.

► Autotest 2

Suite à la lettre de mission du ministre de l'Éducation nationale relative à l'élaboration des matrices d'actions conformément aux attributions de ta structure, tu dois élaborer la matrice d'actions de ton école.

Cite les principales parties d'une matrice d'actions.

.....

.....

.....

.....

2. AUTOTESTS RELATIFS À LA GESTION COLLÉGIALE DE L'ÉCOLE

► Autotest 3

Tu as 5 ans d'expérience en qualité d'adjoint au DEP. Suite au départ à la retraite du directeur, tu es nommé à la tête de cette école. Dès ta prise de fonctions, tu dois faire face à un problème récurrent depuis deux ans au sein de l'école : il s'agit du nombre élevé d'incidents dans la cour de récréation.

Comment vas-tu t'y prendre pour régler le problème ?

.....

.....

.....

.....

► Autotest 4

Voici un ensemble d'affirmations relatives à la délégation des tâches et à ses principes de base. Coche celles qui sont justes.

- ☐ 1. La délégation consiste à donner une autonomie totale à mon adjoint.
- ☐ 2. Je dois contrôler en permanence et sur tous les aspects ma délégation et mon délégataire.

- ☐ 3. La délégation me permet de me décharger de mes activités les plus fastidieuses.
- ☐ 4. La délégation permet au directeur et à son adjoint de progresser.
- ☐ 5. La délégation me fait gagner du temps.
- ☐ 6. Je peux déléguer des tâches à tous les membres de mon équipe sans distinction.
- ☐ 7. La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe.
- ☐ 8. La délégation est un bon outil de gestion des ressources humaines.

► Autotest 5

À la suite des faibles résultats obtenus lors des compositions du premier trimestre de l'année, tu décides de réunir le conseil des maitres.

a. Quels sont tes objectifs en convoquant cette réunion ?

.....

.....

.....

.....

b. Comment sauras-tu si ta réunion est réussie ?

.....

.....

.....

.....

3. AUTOTEST RELATIF À LA GESTION DU PARCOURS D'UN ÉLÈVE

► Autotest 6

Depuis un mois, tu constates que l'élève Konan Madou de la classe de CE1 est très souvent en retard au cours.

En tant que directeur de l'école, que fais-tu ?

.....

.....

.....

.....

4. AUTOTESTS RELATIFS À LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

► Autotest 7

Tu es DEP, tu viens de recevoir une donation de :

- tables-bancs ;
- panneaux de signalisation ;
- tableaux ;
- meubles de rangements ;
- poubelles.

a. Comment vas-tu gérer l'arrivée de ces équipements ?

.....

.....

.....

.....

b. Cite les différents documents à utiliser pour la gestion de ces équipements.

.....

.....

.....

.....

► Autotest 8

En tant que DEP, tu dois veiller sur l'environnement de l'école.

a. Comment procèdes-tu ?

.....

.....

.....

.....

b. Quels sont les écrits administratifs liés à cette mission ?

.....

.....

.....

.....

► Autotest 9

Le 3 février, une violente tornade s'abat sur ta localité, endommageant l'installation électrique d'une classe de l'école primaire que tu diriges.

a. Quelles actions vas-tu entreprendre en priorité ?

.....

.....

.....

.....

b. Dans quel ordre de priorité penses-tu les effectuer ?

.....

.....

.....

.....

5. AUTOTEST RELATIF AUX ÉCRITS DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

► Autotest 10

a. Classe chaque document selon sa fonction principale dans la colonne correspondante.

- Le registre de présence
- Le bordereau d'envoi
- L'avis
- L'attestation
- Le procès-verbal
- Le compte rendu
- Le rapport d'activité
- La note de service
- La circulaire
- L'ordre de mission.

Fonctions principales		
Visée informative	Finalité injonctive	Visée de trace et de mémoire

b. En ta présence, une bagarre s'est produite au sein de ton école primaire entre l'un de tes adjoints et un parent d'élève. Quelles sont les éléments importants que tu dois inscrire dans le rapport que tu adresses à ton IEPP?

.....

.....

.....

.....

Fais ton bilan !

Tu as fini de traiter les autotests. Réfère-toi maintenant à la rubrique « Corrigés », à la fin de cette séquence, et, *pour chaque sous-partie du diagnostic*, apprécie ton niveau de réussite selon l'échelle suivante :

- Très bien, si tu as répondu correctement à la totalité des questions.
Tu as déjà de bonnes notions ou capacités sur le thème traité dans cette sous-partie. Tu pourras quand même les renforcer par une exploitation approfondie de cette séquence.
- Moyen, si tu as répondu correctement à la moitié des questions.
Tu as des acquis. Cependant, tu peux encore progresser ; exploite judicieusement les compléments d'informations fournis par le « Mémento » et la « Démarche méthodologique », avec l'appui ton tuteur.
- Insuffisant, si tu as répondu correctement à moins de la moitié des questions, voire à aucune.
Une exploitation minutieuse du « Mémento » et de la « Démarche méthodologique » doit t'aider à améliorer tes connaissances et tes capacités dans le domaine où tes résultats sont faibles. Bon courage !

MÉMENTO

La notion de collégialité est très importante dans la fonction du DEP. Elle permet de rompre avec la solitude dans la gestion de l'école et l'isolement du travail. Sans échanges permanents avec les collègues, les parents d'élèves et les autres partenaires de l'école, il serait difficile au directeur de bien faire fonctionner l'école.

Il doit donc pouvoir mobiliser son équipe pour favoriser la mise en cohérence des pratiques pédagogiques. Cette harmonisation permet de créer une émulation au sein de l'équipe pédagogique, de favoriser des échanges de pratiques et d'assurer la cohérence et la continuité des enseignements. De nombreuses études montrent qu'une telle dynamique collégiale a un effet bénéfique sur les résultats des élèves.

De même, il est important que le directeur contribue à une bonne entente et au lien de confiance entre chaque enseignant et les parents de ses élèves. Cela rassure l'enfant et favorise son développement.

Dans cette rubrique « Mémento », tu trouveras des notions importantes que tu devras maîtriser pour assurer efficacement la gestion de l'école.

1. LE PROJET D'ÉCOLE¹

En RCI, le concept de projet d'école est né de l'analyse diagnostique du fonctionnement du système éducatif qui a fait apparaître, malgré les différentes réformes et les nombreuses ressources consacrées à l'école (près de 43 % du budget de l'État pendant près de 30 ans) de multiples difficultés, des dysfonctionnements qui réduisent les efforts consentis et affaiblissent les rendements du système (au niveau du primaire, seulement 78,9 % ont accès à l'école, et seulement 63,9 % ont accès au secondaire)².

1.1. Qu'est-ce qu'un projet d'école ?

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

Dans sa partie pédagogique, c'est un outil conçu :

- par les membres de l'équipe pédagogique ;
- sous la coordination du directeur ;
- en vue d'améliorer les performances de l'école.

¹ Dans ce qui suit, ce livret s'intéresse essentiellement à la partie pédagogique du projet d'école.

² MENET-DSPS-SDSP/Statistiques scolaires de poche 2014-2015.

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

1.2. Quelles sont les finalités du projet d'école ?

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

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

En résumé³ :

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

1.3. Les phases d'élaboration d'un projet d'école

Un projet d'école se construit en quatre (4) phases essentielles :

1. Le diagnostic

Il s'agit, pour l'équipe, de visiter le fonctionnement de l'école, des résultats scolaires et de l'environnement socioéducatif afin d'en dégager les caractéristiques et les

³ Les textes officiels pour l'école primaire. Voir www.formapex.com, consulté le 7 avril 2018.

spécificités et d'en apprécier les résultats, qui doivent permettre d'identifier les points forts et les points faibles de l'école.

2. L'élaboration du projet d'école

Durant cette phase, on conçoit en détail le projet d'école en suivant les étapes suivantes :

1. Analyse du diagnostic pour en extraire des objectifs généraux
2. Déclinaison des objectifs généraux en objectifs spécifiques
3. Élaboration de la matrice d'actions qui précise :
 - a. Qui ? Quelles personnes adultes de la communauté éducative conduira chaque action ?
 - b. Comment ? Quelles actions pédagogiques ou éducatives nouvelles seront mises en place ?
 - c. Pour qui ? Quels élèves seront concernés ?
 - d. Quand ? Selon quel planning seront organisées les actions ?
4. Élaboration des modalités de suivi et d'évaluation du projet
5. Réalisation d'une prévision budgétaire

L'ensemble de ce travail permet la rédaction du projet d'école qui prend la forme suivante :

1. Contexte du projet d'école ou état des lieux
2. Justification du projet ou analyse du diagnostic
3. Objectifs du projet (objectifs généraux et objectifs spécifiques)
4. Matrice d'actions (*principales activités du projet – durée du projet – modalités d'exécution du projet*)
5. Modalités de suivi et d'évaluation
6. Estimations budgétaires

3. La mise en œuvre

Elle consistera à l'exécution des activités prévues dans le projet.

4. Le suivi et l'évaluation du projet

Au cours de cette phase, il s'agit de faire le point sur l'exécution du projet à la fois de façon périodique et au terme du projet.

Ce suivi et cette évaluation doivent reposer sur la construction d'outils à partir d'indicateurs initialement identifiés. Un **indicateur** est un **instrument** qui permet de **mesurer un résultat**, il peut être quantitatif (ex. : taux de redoublement) ou qualitatif (ex. : satisfaction des parents d'élèves).

2. LA GESTION COLLÉGIALE DE L'ÉCOLE

Diriger une école primaire publique nécessite pour le directeur de cette structure un travail en équipe et une franche collaboration avec ses adjoints et les parents d'élèves. Ce travail en équipe a pour intérêt la croissance de la motivation de chacun, d'une part, et de la performance de l'équipe, d'autre part.

Pour être un bon manager de la structure scolaire, le DEP doit à la fois savoir piloter efficacement une équipe pédagogique et faire preuve de leadership.

2.1. Le pilotage d'une équipe pédagogique

- Qu'est-ce qu'une équipe pédagogique ?

L'équipe pédagogique est l'équipe composée du DEP et de tous ses adjoints. Pour la conduite de l'école, le DEP réunit régulièrement ses adjoints pour traiter des sujets relatifs au bon fonctionnement de l'établissement. À cet effet, il utilise un outil qui est le « conseil des maîtres ».

- Qu'est-ce qu'une réunion ?

Une réunion est une pratique de communication (ensemble de règles et techniques). Elle consiste à un rassemblement de personnes qui se retrouvent en un même lieu pour participer à une activité commune ou collective, organisée dans le but de partager et de mettre en commun des idées, des opinions, des connaissances et des expériences, afin d'obtenir un résultat précis.

Différents types et objectifs d'une réunion (une même réunion peut rassembler plusieurs finalités)

Types	Objectifs	Rôle de l'animateur	Rôle des participants
Réunion d'information descendante	Informers	Il prépare son intervention, hiérarchise les informations, fait passer son message et vérifie qu'il a bien été compris.	Ils écoutent le message et posent éventuellement des questions à la fin de l'intervention.
Réunion d'information ascendante			
Réunion de discussion	Se concerter	Il énonce le thème général, recueille les opinions de tous les participants et s'engage sur la remise d'une synthèse.	Ils expriment leur point de vue à tour de rôle, mais ne cherchent pas à l'imposer.

Suite du tableau en page suivante →

Types	Objectifs	Rôle de l'animateur	Rôle des participants
Réunion de discussion (suite)	Prendre une décision	Il donne l'objectif de la réunion et explique le fonctionnement du groupe. Sa mission : faciliter l'expression de tous.	Ils valident le processus proposé, apportent des informations et leur réflexion. Ils participent à la décision et sont concernés par la mise en place des actions ultérieures.
Réunion de résolution de problème	Résoudre un problème	Il énonce le problème et fait émerger des solutions. Il aide à établir les critères de choix et anime la discussion.	Ils donnent des critères de choix et participent activement à la recherche d'une solution. Ils veillent à la mise en œuvre des actions nécessaires.

- Exemple de réunion : le conseil des maîtres

C'est l'instance de travail et de régulation de l'équipe pédagogique.

Il se réunit de façon régulière sur décision du directeur d'école primaire qui le préside. Il peut aussi être demandé par un ou plusieurs enseignants.

Chaque réunion du conseil des maîtres fait l'objet d'un ordre du jour et d'un compte rendu.

2.2. Le leadership

- Qu'est-ce que le leader ?

Le leader⁴, c'est celui qui dirige par la vision, les valeurs, la culture, et qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer les autres.

- Qu'est-ce que le leadership ?

Le leadership⁵ désigne un procédé de persuasion par lequel un individu parvient à inciter un groupe ou des personnes à relever des défis pour créer l'avenir.

Patron ou leader ?

Un patron crée un climat de peur.	Un leader crée un climat de confiance.
Un patron inspire du ressentiment.	Un leader propage de l'enthousiasme.
Un patron dit « je ».	Un leader dit « nous ».

4 Management Sciences for Health, coll., *Transformer les managers en leaders*, Cambridge, Massachusetts, 2005 (trad. française, 2006).

5 Voir le *Cadre de leadership de l'Ontario* (CLO) : <https://www.education-leadership-ontario.ca/fr/recherches/le-cadre-de-leadership-de-l-ontario>.

Un patron répare des fautes.	Un leader répare des erreurs.
Un patron sait comment faire.	Un leader montre comment faire.
Un patron rend le travail fastidieux.	Un leader rend le travail intéressant.
Un patron compte sur l'autorité.	Un leader compte sur la coopération.

2.3. La délégation de tâches

Déléguer, c'est autoriser un collaborateur ou une collaboratrice à exécuter une ou des tâches qui à priori ne relève(nt) pas de la compétence de celui-ci ou celle-ci, mais dont l'accomplissement engage toute la responsabilité du directeur.

Celui qui délègue est appelé délégant ou délégateur. Celui à qui on délègue est appelé délégataire. La délégation est un contrat de résultat et non un contrat de méthode : le délégateur accepte que le délégataire agisse avec ses propres méthodes.

Il existe deux grands types de délégation :

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

2.4. Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit est une divergence qui survient entre deux entités (individus, groupes, organisations, classes sociales, nations, etc.) à cause d'un objet lorsque les buts, les actions ou les comportements de l'une sont incompatibles avec ceux de l'autre à un moment précis, dans un lieu précis.

3. LA GESTION DU PARCOURS D'UN ÉLÈVE

Le parcours d'un élève est le chemin que le système éducatif souhaite que l'élève emprunte ; c'est aussi celui que l'élève vit effectivement de façon personnelle et qu'il s'approprie progressivement.

La notion de parcours éducatif intègre ainsi l'idée d'une acquisition progressive de connaissances et de compétences qui s'accumulent tout au long du cheminement de l'élève, un cheminement dont le principal moteur doit être l'élève lui-même. Son accompagnement par toute l'équipe pédagogique et ses parents doit lui permettre à la fois de structurer ses acquis et de s'approprier son propre parcours.

3.1. Qu'est-ce qu'une équipe éducative ?

L'équipe éducative est composée de l'ensemble des personnes auxquelles incombe la responsabilité éducative d'un élève : le directeur d'école, qui la préside, l'enseignant de l'élève et les parents de l'enfant. Le directeur peut décider d'y adjoindre, momentanément, toute personne qu'il juge utile (l'enseignant de l'année précédente, un membre de la famille de l'enfant qui en a la charge effective). Il s'agit donc d'une instance de coéducation de l'élève pour son parcours scolaire.

L'équipe éducative se réunit à l'initiative du DEP lorsque surgit une difficulté importante dans le parcours d'un élève. L'équipe éducative a pour objet de rechercher, avec tous les adultes qui accompagnent l'enfant, des modalités pour lui permettre de dépasser les difficultés et problèmes qui entravent son parcours de développement.

3.2. Qu'est-ce que la coéducation⁶ ?

La coéducation, c'est un partenariat équilibré entre parents et enseignants autour du parcours scolaire de l'élève.

Pour l'enseignant, la coéducation à l'école peut se décliner en trois principes, qui sont à la fois des cadres et des guides permettant de construire différentes occasions de rencontres et d'échanges avec les parents :

- accueillir ;
- informer ;
- dialoguer.

L'empathie, la bienveillance, le non-jugement, la parité d'estime, la confiance mutuelle et la pratique de la main tendue et du coude-à-coude (plutôt que « du face à face » ou « du dos à dos ») dans la recherche d'un chemin de réussite pour l'élève sont des caractéristiques d'une pratique de la coéducation.

Ces pratiques et ces postures relationnelles mobilisées en différentes circonstances réduisent les tensions éducatives et relationnelles entre l'école et la famille. Elles bénéficient largement aux enfants, à leurs apprentissages et à leur bien-être.

4. LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

Les ressources matérielles de l'école doivent offrir aux élèves et aux enseignants de bonnes conditions d'enseignement/apprentissage, mais aussi de bonnes conditions de sécurité.

⁶ Voir Catherine HURTIG-DELATTRE, *La coéducation à l'école, c'est possible !*, Lyon, Chronique sociale, Coll. Savoir communiquer, 2016.

4.1. Qu'appelle-t-on ressources matérielles ?

Les ressources matérielles englobent :

- l'ensemble du mobilier (tables-bancs, tableaux, bureaux...);
- les bâtiments (salles de classes, toilettes, cour, clôtures...);
- les fournitures (livres, cahiers, crayons...);
- le cadre environnemental mis à disposition des enseignants et des élèves pour leurs enseignements/apprentissages.

4.2. Qu'est-ce que la sécurité ?

On distingue la sécurité :

- des biens (matériels de l'école, locaux, affaires personnelles...);
- des personnes (élèves, enseignants, parents...).

En ce qui concerne une personne, un élève notamment, on parle d'atteinte à son intégrité physique si sa santé et son corps sont mis en cause.

N.B. : On parle d'atteinte à l'intégrité psychique ou morale si cette personne subit une violence psychologique. Celle-ci peut se manifester par des paroles qui détruisent son estime de soi. Par exemple, répéter à un enfant qu'il est « incapable » et « bon à rien », ou inscrire fréquemment sur son cahier « nul » ou « mal ».

4.3. Quel est le rôle du directeur ?

En tant que gestionnaire des ressources matérielles de son école et garant de leur entretien, le DEP doit veiller à :

- la qualité des conditions matérielles d'apprentissage;
- la prévention des risques et accidents.

Le respect de ces deux préoccupations a une incidence sur la réussite des élèves.

Dans cette perspective, il utilise des outils, tels que :

- le registre de sécurité;
- le cahier de semaine;
- le registre d'inventaire;
- le règlement intérieur;
- le planning de surveillance.

5. LES ÉCRITS ADMINISTRATIFS

5.1. Qu'est-ce qu'un écrit administratif ?

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

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

5.2. Les différents écrits administratifs

L'administration utilise un certain nombre d'écrits et de documents dont les fonctions principales peuvent être différentes :

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

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette rubrique te propose des stratégies et des méthodes en vue de te permettre de diriger efficacement l'école primaire en bon manager.

1. LE PROJET D'ÉCOLE

La conduite d'un projet d'école exige une démarche structurée qui va de son élaboration à son évaluation. Cette démarche permet d'avoir une traçabilité du pilotage de l'école. Dans cette rubrique, tu trouveras quelques stratégies et techniques qui te permettront de mieux élaborer et exploiter le volet pédagogique d'un projet d'école.

Voici comment élaborer le volet pédagogique d'un projet d'école, étape par étape.

1.1. Faire un diagnostic, un état des lieux

Il te faut réunir toutes les informations qui permettent de repérer les résultats de l'école :

- Les résultats au CEPE et de passage en 6^e;
- Les résultats aux compositions trimestrielles par niveau;
- Les taux de redoublement par niveau;
- Les taux de décrochage des élèves qui abandonnent l'école;
- Les taux d'absentéisme mensuels par niveau.

N.B. :

- Cette liste n'est pas exhaustive; on peut par exemple inclure les taux d'incidents concernant des élèves dans l'enceinte de l'école.
- Si tu peux réunir ces données sur plusieurs années, ces statistiques seront encore plus significatives.

1.2. Faire l'analyse des données recueillies et définir des objectifs généraux partagés

À partir de ces données, il faudra, avec ton équipe pédagogique, relever les points de faiblesses manifestes.

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

Exemples d'objectifs généraux définis à partir de l'analyse des données

Le taux de redoublement est élevé. L'équipe enseignante doit donc développer ses méthodes pédagogiques pour mieux aider les élèves qui rencontrent des graves difficultés.

Les résultats en géométrie sont très moyens aux compositions à tous les niveaux et nettement décevants au CEPE. Par conséquent, l'équipe pédagogique devra travailler collectivement afin d'améliorer l'enseignement de cette discipline.

Attention ! Avec ton équipe, vous devrez choisir un nombre limité d'objectifs prioritaires (environ 3 ou 4).

1.3. Définir des objectifs spécifiques

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

Exemples d'objectifs généraux et spécifiques

- **Définition d'objectifs généraux :**

Pour aider les enfants qui rencontrent de graves difficultés, on peut choisir quels domaines d'apprentissage seront ciblés : la maîtrise de la langue écrite et/ou la numération et les techniques opératoires.

- **Définition d'objectifs spécifiques :**

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

EXEMPLE : Pour aider les enfants qui rencontrent des difficultés, si vous priorisez la maîtrise de la langue écrite, vous devriez choisir pour chaque niveau les compétences qui feront l'objet d'une action renforcée.

1.4. Élaborer une matrice d'actions

Cette matrice d'actions est relative aux activités d'ordre pédagogique.

Pour chaque niveau, vous devrez définir :

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

Questions à traiter	Explications	Exemples
Comment ?	Quelles modalités pédagogiques nouvelles vont être mises en œuvre dans chaque classe ?	Durant le temps consacré à l'apprentissage qui pose des difficultés, l'enseignant va-t-il mettre en place des travaux en ateliers ? Va-t-il différencier les exercices donnés aux élèves selon leurs besoins ? Va-t-il donner à certains élèves un travail en autonomie pour se consacrer aux autres ? Va-t-il s'appuyer sur de nouvelles situations d'apprentissage ?
Pour qui ?	Quels élèves seront concernés par le dispositif mis en place ?	Si cela ne concerne pas tous les élèves de la classe, comment seront choisis les élèves bénéficiaires ?
Quand ?	Durant quelle période de l'année l'action se déroulera-t-elle ? Quelle plage horaire de l'emploi du temps sera concernée ?	Pour les élèves de CM2, une séance de 2 heures, chaque mercredi, sera organisée durant 3 mois. Pour les élèves de CE1, deux séances de 30 minutes seront conduites chaque semaine, l'une le mercredi et l'autre le samedi matin, tout au long de l'année.

Pour classer et agencer les différentes activités de ta matrice d'actions, tu pourras utiliser le tableau ci-dessous :

Objectifs	Activités à déployer	Résultats attendus	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Responsable de l'activité	Chronogramme											
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

1.5. Définir le suivi, la régulation et l'évaluation du projet d'école

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

Exemples de programmation du suivi et de l'évaluation

- **Premier exemple :**

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

- **Second exemple :**

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

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

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

Dates	Activités prévues	Tâches prévues	Activités réalisées	Tâches réalisées	Observations

2. LA GESTION COLLÉGIALE DE L'ÉCOLE

2.1. Comment conduire un conseil des maitres ?

Un conseil des maitres réussi passe par :

- une bonne préparation en amont ;
- une conduite dynamique et des équipes motivées ;
- un suivi des décisions prises.

Dans tous les cas, anticipez !

Avant le conseil des maîtres	Le directeur communique	Une réunion se prépare en équipe. Pour cela, il est essentiel d'informer tes adjoints, par écrit, de la trame générale de la réunion à venir (thème, objectifs...). Demande-leur, si besoin, de réfléchir à certains points ou à certaines orientations. Cela permettra la prise de parole et facilitera les échanges le jour J.
	Le directeur prépare soigneusement la réunion	Il est important de : • se poser des questions ; • clarifier l'objectif principal de la réunion : – Quels messages faire passer ? – Réunion d'informations ou de motivation ? – Quelle décision à prendre ? – Quel problème à régler ? • déterminer les conditions matérielles : le lieu, l'heure et la durée de la réunion : – Choisissez de préférence un lieu calme pour vos participants. – Choisissez un horaire facile pour eux. – La durée de la réunion est le dernier élément essentiel : si votre réunion ne doit pas durer plus d'une heure, elle peut également avoir sa part d'imprévisibilité et ne doit pas se terminer sans que l'essentiel n'ait été dit ! À toi de gérer !
Pendant le conseil des maîtres	Le directeur anime de manière dynamique et efficace	• Afin de rendre la réunion productive et efficace, il est essentiel de la structurer et d'impliquer tous les collègues présents au conseil. Efforce-toi, par exemple, d'être en avance afin d'accueillir au mieux tes enseignants. • Un fil conducteur est crucial : commence en rappelant l'objet de la réunion, incite les adjoints à intervenir, et encourage éventuellement les discussions entre eux. • Mais attention, il est essentiel que ce soit toi qui maitrises la réunion ! Si nécessaire, recentre les propos vers l'essentiel. Enfin, soigne la conclusion en faisant une courte synthèse et en rappelant les diverses tâches et missions de chacun décidées au cours de la réunion.
	Le directeur favorise la prise de parole et l'écoute	Ton rôle est de faire passer des messages stratégiques à ton équipe tout en favorisant la prise de parole. Dans ce cas, alterne présentations et échanges. Tu devras t'assurer que tous tes participants s'expriment et soient de véritables acteurs de la réunion.
Après le conseil des maîtres	Le directeur produit un compte rendu	Un compte rendu de la réunion doit être envoyé aux participants dans les plus brefs délais. Il te faudra lister les questions évoquées, les décisions prises, les actions concrètes qui en découlent et les missions qui ont été attribuées.
	Le directeur organise le plan de suivi	Le directeur veille à l'exécution des décisions prises : il s'assure des conditions de faisabilité (par exemple, disponibilité du matériel), délègue éventuellement des tâches à ses adjoints, organise ou précise le chronogramme, vérifie que les actions se déroulent effectivement, etc.

2.2. Comment déléguer une tâche ?

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

Par exemple, un directeur peut déléguer la présidence du conseil des maitres à l'un de ses adjoints :

Comment présenter une délégation à un adjoint ?

- **Expliciter la délégation :**

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

- **Aborder la question des modalités :**

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

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

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

- **Laisser une trace écrite :**

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

2.3. Prévenir les conflits

Là où vit une diversité de personnes, souvent des conflits peuvent survenir. Afin de réduire le nombre de situations conflictuelles entre les membres de la communauté éducative (enfants, enseignants, parents), tu peux repérer des éléments déterminants et des signes précurseurs. [→ Encadré en page suivante.]

Dès que tu observes un signe d'alerte, il te faut prendre le temps de t'informer sans attendre (cette prise d'informations peut être directe ou indirecte).

Exemple

Tu remarques que l'un de tes enseignants ne dit plus bonjour à l'un de ses collègues. Sans attendre, tu peux parler à l'un et à l'autre ou solliciter un collègue de confiance qui les connaît bien. Si un différend existe entre ces deux adjoints, tu peux les voir individuellement puis conjointement. Si le différend concerne le fonctionnement de l'école, une réunion du conseil des maitres peut être utile.

Comment prévenir les conflits ?

- **Avoir une bonne connaissance du milieu est un atout :**
 - Connaître les composantes de la population (quartiers d'origine, parcours professionnels antérieurs des enseignants...);
 - Connaître les habitudes des uns et des autres ;
 - S'informer sur les éventuels conflits dans un passé lointain ou récent et analyser les risques de résurgence ;
 - Identifier les interlocuteurs crédibles, les leaders d'opinions...
- **Améliorer la communication interpersonnelle**
 - Aider les « affirmatifs » (directs, dynamiques, rapides, centrés sur la parole) à apprendre à se taire, à poser des questions, à écouter les réponses ;
 - Aider les « empathiques » (plutôt calmes, posés, centrés sur l'écoute) à apprendre à proposer, à argumenter et à oser davantage.
- **Participer à une bonne ambiance au sein de son équipe :**
 - Favoriser des moments de détente partagés ;
 - Favoriser un lieu pour se retrouver, discuter et échanger librement.
- **Être vigilant sur les signes d'alerte :**
 - Les critiques verbales (le ton, les termes...);
 - Les accrochages entre individus (élèves, enseignants, élèves-enseignants, enseignants-administration...);
 - Les interdictions de participer à une activité ;
 - Le refus de participer à une activité ;
 - Les rumeurs, etc.

2.4. Comment gérer un conflit ?

En tant que manager, tu dois en priorité :

- entendre chaque protagoniste lors d'entretiens individuels ;
- évaluer si une décision de ta part peut régler le problème, en s'appuyant notamment sur les textes réglementaires.

Le conflit peut reposer sur l'attribution d'une délégation, la définition de champs de compétences ou encore des questions de rétribution.

S'il s'agit d'un conflit de personnes ou de valeurs, ta position de directeur est plus délicate : tu risques alors d'être amené à prendre parti, pour une personne ou l'autre. Dans ce genre de situations, mieux vaut faire appel à une personne extérieure, un médiateur, le conflit reposant sur des facteurs irrationnels. Ton rôle est d'organiser les échanges en vue de (r)établir des relations d'écoute et de compréhension.

Lorsque le conflit concerne les membres de son équipe, tu peux jouer le rôle de médiateur à la condition de ne pas être impliqué dans le conflit.

Jouer un rôle de médiateur dans la gestion des conflits

Ta démarche de médiateur consiste à procéder par consultations et propositions successives auprès de chacune des parties prises séparément dans un premier temps. Tu chercheras à :

- **mettre en évidence** les points de désaccord réels, de malentendus, de non-dits et d'incompréhensions ;
- **circonscrire** les points de désaccords apparemment irréductibles ;
- **recommander un processus de négociation** sur les points d'accords possibles ;
- **capitaliser les acquis** ;
- **parvenir à un accord**, à une limitation des désaccords qui les rende acceptables, et à un engagement formel des deux parties en conflit.

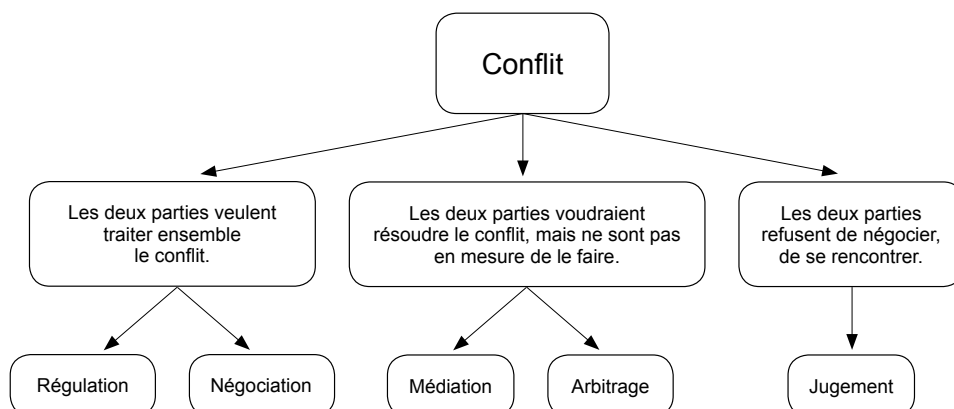
Enfin, le comité de veille et de prévention des conflits de l'école constitue un important outil à ta disposition pour cette problématique. [→ Schéma en page suivante.]

3. LA GESTION DU PARCOURS D'UN ÉLÈVE

Pour lutter contre l'échec et le décrochage scolaires, il est nécessaire d'aider les élèves qui rencontrent des difficultés. En tant que directeur, garant de la réussite de tous, tu dois promouvoir auprès de tes adjoints la prise en compte des besoins particuliers de ces élèves. [→ Encadré « Démarche à développer au sein de ton école » en page suivante.]

Lorsqu'une difficulté importante apparaît, il est nécessaire que tu réunisses une équipe éducative (cf. « Mémento ») afin d'associer les parents à la stratégie mise en place pour aider leur enfant à dépasser les difficultés qu'il rencontre.

Schéma synthétique sur les situations possibles et les modalités de gestion correspondantes⁷



Démarche à développer au sein de ton école

- **Du point de vue de l'enseignant⁸ :**

- Identifier les difficultés de chacun des élèves et ce qui fait obstacle à ses apprentissages ;
- Mettre en œuvre des aides ;
- Mesurer et valoriser les progrès effectués ;
- Impliquer l'élève et sa famille ;
- Assurer la continuité des aides.

- **Du point de vue de l'élève :**

- S'impliquer dans les aides apportées ;
- Comprendre ses domaines de réussite et ses points de difficultés ;
- Comprendre ce qui est attendu de lui ;
- Visualiser ses progrès effectués ;
- Être soutenu dans cette démarche par ses parents.

- **Du point de vue de la relation avec les parents :**

- Faire prendre conscience des réussites autant que des difficultés ;
- Remporter l'adhésion des parents sur une stratégie d'aide ;
- Impliquer les parents dans l'accompagnement de l'élève ;
- Faire prendre conscience des progrès réalisés.

⁷ Sylvia ARCOS-SCHMIDT et Lucien ARCOS, *Le grand livre du management : les quatre saisons du manager*, Paris, AFNOR, 2016.

⁸ Voir aussi livret 1, séquence 2.

4. LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

4.1. Le matériel

La bonne gestion des ressources matérielles, dont tu es responsable, vise à apporter les meilleures conditions de travail aux enseignants et aux élèves mais aussi à assurer la sécurité des personnes et des biens au sein de l'école.

Pour assurer cette mission, tu as besoin :

- d'une bonne connaissance du matériel dont dispose ton école ;
- d'une observation régulière et attentive ;
- d'un point fréquent avec tes adjoints ;
- de la tenue précise du registre d'inventaire.

Comment gérer rigoureusement le matériel ?

- **En faisant respecter le matériel existant :**

Il est nécessaire que :

- tu sensibilises tous les élèves et les enseignants au respect du matériel qui est mis à leur disposition ;
- tu mobilises ton équipe pédagogique afin qu'ils veillent à ce que les élèves maintiennent en état le matériel existant.

- **En réagissant rapidement en cas de dégradations :**

Tu signaleras rapidement les détériorations et dysfonctionnements au COGES et tu le solliciteras avant que les coûts de réparation soient trop élevés.

- **En définissant les besoins :**

Régulièrement avec tes adjoints, en conseil des maîtres, tu pourras définir les besoins, tant en ce qui concerne le remplacement de matériels défectueux que pour les acquisitions nouvelles. Collégialement, ces besoins devront être prioritaires.

Il t'appartiendra ensuite de solliciter le COGES pour ces dépenses en les justifiant par un argumentaire. Ton argumentation s'appuiera notamment sur l'intérêt des élèves.

4.2. La sécurité

Durant le temps où les élèves sont sous la responsabilité de l'école, la protection de leur intégrité physique et psychique constitue une obligation fondamentale.

Un registre de sécurité permet de conserver la trace de tout incident relatif à la sécurité qui a eu lieu au sein de l'école. À défaut, le cahier de semaine peut être utilisé à cette fin.

L'ensemble de ces informations doit faire l'objet d'une synthèse au moins une fois par an. Ce bilan doit permettre de dégager les problèmes récurrents qui nécessitent un effort de la communauté éducative.

Le comité de veille des droits de l'enfant et le comité de prévention des conflits constituent deux instances qui peuvent te servir à impliquer le plus grand nombre.

5. LES ÉCRITS ADMINISTRATIFS

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

5.1. Règles de rédaction des documents administratifs

La préparation à une bonne rédaction administrative passe par quatre (4) étapes.

5.1.1. Avoir une connaissance précise du sujet ou du dossier traité

Il convient de bien connaître le sujet ou le dossier à propos duquel on rédige pour pouvoir être exact, précis et constructif. De même, la réponse à une correspondance appelle une lecture minutieuse de celle-ci afin d'éviter de faire des contresens ou d'aborder des aspects sans intérêt.

5.1.2. Rassembler les éléments utiles

Il ne faut retenir que les informations qui présentent un intérêt pour le sujet à traiter. Même si le destinataire est le même, n'aborder qu'un sujet, un seul objet par document ; cela facilite le traitement et le classement.

L'écrit administratif résulte d'un plan efficacement élaboré qui ordonne les idées. D'une façon générale, le plan se construit autour d' :

- une introduction, en une ou deux phrases, qui situe le problème traité ou précise l'objet de la correspondance et annonce si nécessaire les articulations de l'exposé ;
- un développement, qui expose les faits, les arguments et, si nécessaire, les difficultés, suivis des suggestions en tenant compte de la loi des intérêts croissants, et éventuellement de l'équilibre entre les parties. Pour un compte rendu à l'autorité d'un incident survenu à l'école, le développement distingue clairement et très précisément les faits avérés des mesures prises et de l'analyse faite par le directeur ;
- une conclusion brève et claire, qui tire les conséquences de l'argumentation qui la précède. Il peut s'agir de la décision attendue ou non, des suggestions ou des propositions, des instructions...

5.2. La rédaction proprement dite

Le ton sera fonction du sujet traité, de la qualité et de la position hiérarchique des personnes à qui sont destinés les documents et des circonstances. Un ton courtois s'impose dans tout écrit administratif. La politesse est davantage exigée pour les courriers adressés à un supérieur hiérarchique.

Précautions rédactionnelles

- **Ne pas abuser de la majuscule :**

La majuscule s'emploiera au début des phrases, pour les noms propres, les noms des entités abstraites, religieuses, juridiques ou administratives (Dieu, l'État, la République), les noms des corps constitués (Assemblée nationale) aux personnages officielles (le Président de la République), au début des noms des établissements industriels ou commerciaux (la Banque africaine de Développement).

D'une manière générale, pour les titres de fonctions, la minuscule est d'usage⁹. On tolère la majuscule dans les éventuels en-têtes.

Pour les titres de services, seuls les substantifs prennent la majuscule sauf dans les cas où, placés avant ou après le substantif, l'adjectif forme avec lui un nom composé.

- **Ne jamais employer la forme interrogative :**

Les interrogations dans les documents administratifs sont formulées indirectement. Par exemple : « Je reste préoccupé par l'intérêt d'une telle mesure, d'autant qu'il m'a été donné de constater que... »

⁹ http://www.academie-francaise.fr/questions-de-langue#47_strong-em-majuscules-em-strong, consulté le 21 novembre 2017.

À la fin de la rédaction, il convient de relire à plusieurs reprises son texte pour déceler et corriger les éventuelles fautes grammaticales et redondances. On peut aussi faire relire son écrit par un adjoint digne de confiance.

5.3. Un modèle de présentation

Il s'agit ici d'un exemple de correspondance adressée par un directeur à l'IEPP :

Nom et prénoms :

Emploi :

Dogouba, le

Matricule :

Fonction : Directeur

École :

Circonscription :

Réf. :

À Monsieur l'IEPP

Objet : Autorisation exceptionnelle d'absence

Pièce jointe : Lettre d'invitation à la session de formation

Monsieur l'Inspecteur,

[INTRODUCTION]

[CORPS DE LA LETTRE]

[FORMULE DE POLITESSE]

[SIGNATURE]

ACTIVITÉS

1. ACTIVITÉ RELATIVE À L'ÉLABORATION ET À LA CONDUITE D'UN PROJET

► Activité 1

Les résultats de ton école primaire publique de Fisanlouman montrent, notamment, que le taux de réussite de l'école en géométrie au CEPE est de 46 % alors que la moyenne de la circonscription se situe à 76 %. Il y a donc un écart de 30 % pour atteindre cette cible.

Quelque temps après la rentrée des classes, avec tes adjoints, tu décides d'organiser une séance de travail pour rechercher les causes de cet écart et définir de possibles pistes de travail pour y remédier.

- a.** Sur quels documents peux-tu t'appuyer pour analyser l'enseignement reçu par les élèves en géométrie tout au long de leur parcours au sein de ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

- b.** Comment peux-tu analyser l'enseignement reçu ?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ACTIVITÉ RELATIVE À LA GESTION COLLÉGIALE DE L'ÉCOLE

► Activité 2

Tu es directeur de l'école primaire Dawara. Ton école accueille des élèves dont les parents sont de catégorie socioprofessionnelle défavorisée.

Un climat d'insécurité s'est installé avec des actes d'incivilités. La réputation de ton école, tout comme ses locaux, se dégrade au fil des années.

En tant que directeur, tu décides d'agir. Comment penses-tu engager ta démarche ?

3. ACTIVITÉ RELATIVE À LA GESTION DU PARCOURS D'UN ÉLÈVE

► Activité 3

Des parents mécontents viennent se plaindre chez toi et menacent de saisir les ONG et la gendarmerie car ton adjoint en charge de la classe CE1 aurait frappé et blessé leur enfant, élève de sa classe, qui n'avait pas fait ses exercices.

Explique les différentes actions que tu vas entreprendre.

4. ACTIVITÉ RELATIVE À LA GESTION DES RESSOURCES MATÉRIELLES

► Activité 4

Tu viens d'être nommé directeur d'une école de 6 classes.

Quels sont les points essentiels que tu vas regarder pour vérifier que la sécurité physique des enfants et des adultes qui vivent dans ton école est bien assurée ?

.....

.....

.....

5. ACTIVITÉ RELATIVE AUX ÉCRITS DE L'ADMINISTRATION SCOLAIRE

► Activité 5

Voici un courrier d'un directeur à son inspecteur :

Bonjour monsieur l'inspecteur,

Je suis encore embêté par ce que fait monsieur X. Il s'est encore mal conduit avec sa collègue du CE2. Il me fatigue moi et les autres. Cet homme est insupportable et mal élevé. Depuis des années qu'il est dans notre école, il râle tout le temps après tout le monde. Il mériterait une bonne leçon de votre part.

Bien amicalement,

a. Sur la **forme**, quels sont les éléments inappropriés ? Que manque-t-il ?

.....

.....

.....

b. Sur le **fond**, quelles sont les informations manquantes ?

.....

.....

.....

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

- a. Un projet d'école sert à pallier collectivement les faiblesses et insuffisances des résultats scolaires des élèves.
- b. Les différentes phases de l'élaboration d'un projet d'école sont :
 - le diagnostic ;
 - la détermination des objectifs du projet ;
 - l'élaboration du projet et sa rédaction ;
 - la mise en œuvre ;
 - l'évaluation du projet.

► Autotest 2

Une matrice d'actions doit expliciter :

- les objectifs généraux et les objectifs spécifiques ;
- les activités (principales et secondaires) ;
- l'organisation de ces activités (Qui ? Quand ? Comment ? Pour qui ?...) ;
- les indicateurs de résultats ;
- les sources de vérification ;
- les ressources financières.

► Autotest 3

1. Je fais une analyse des incidents survenus durant les deux dernières années :
 - Nature (agression, accident...);
 - Lieu (entrée de l'école, couloir, escalier, classe, terrain de sport...);
 - Moment (matin, récréation, midi, sortie...);
 - Victimes concernées (enseignants, élèves, âges, genre...);
 - Gestion effectuée (qui, comment, mesure de suite...).
2. Je réunis le conseil des maitres pour présenter la synthèse de mon analyse et j'écoute leur propre analyse.
3. J'engage les maitres à chercher ensemble des moyens pour que nous puissions réduire les incidents récurrents.

► Autotest 4

- ☐ 1. La délégation consiste à donner une autonomie totale à mon adjoint.

Le délégataire garde la responsabilité de la tâche déléguée

- ☐ 2. Je dois contrôler en permanence et sur tous les aspects ma délégation et mon délégataire.

Déléguer, c'est aussi faire confiance.

- ☐ 3. La délégation me permet de me décharger de mes activités les plus fastidieuses.

Déléguer, ce n'est pas se décharger de ce qu'on n'aime pas faire.

- ☒ 4. La délégation permet au directeur et à son adjoint de progresser.

Pour le directeur, la délégation permet d'apprendre à superviser et à bénéficier des compétences de ses adjoints.

Pour l'adjoint, elle permet de réaliser de nouvelles missions.

- ☒ 5. La délégation me fait gagner du temps.

La délégation permet au directeur, après une phase d'accompagnement, de dégager du temps pour se consacrer aux activités stratégiques.

- ☐ 6. Je peux déléguer des tâches à tous les membres de mon équipe sans distinction.

La délégation est liée aux compétences et à la motivation du collaborateur.

- ☒ 7. La délégation est construite de façon transparente avec le délégataire, sur la base d'objectifs, et communiquée à toute l'équipe.

La délégation n'est pas un transfert caché de pouvoir et de responsabilité.

- ☒ 8. La délégation est un bon outil de gestion des ressources humaines.

La délégation permet d'impliquer les collaborateurs dans la gestion de l'école et de les ouvrir à d'autres missions.

► Autotest 5

- a. Mes objectifs, c'est de dégager un consensus sur les enseignements à améliorer et de définir comment on va travailler sur nos méthodes pédagogiques.
- b. Ma réunion sera réussie si, à la fin, j'ai un planning de travail sur les progressions des enseignants dans les apprentissages non réussis à l'examen blanc.

► Autotest 6

1. Je fais avec le maître de la classe une première analyse de la situation de Konan Madou :
 - Situation scolaire (réussites, difficultés) ;
 - Comportement (distrait, concentré, triste, solitaire...) ;
 - Situation sociale et familiale ;
 - Etc.
2. J'invite les parents de Konan Madou à me rencontrer avec le maître (équipe éducative) pour échanger et analyser avec eux la situation de leur enfant afin d'élaborer ensemble des moyens pour retrouver l'assiduité de Konan Madou.
3. Je fixe une prochaine date de rencontre pour évaluer les résultats avec eux.

► Autotest 7

- a. Je vais :
 - informer l'IEPP et le COGES de cette donation ;
 - réunir le conseil des maîtres pour arrêter une répartition des équipements selon les besoins ;
 - pour les équipements pouvant aller dans la cour (poubelle et panneaux de signalisation), associer les élèves au choix de leur implantation ;
 - sensibiliser les enseignants et les élèves au respect et la bonne maintenance de ces équipements.
- b. Voici les différents documents à utiliser pour la gestion de ces équipements :
 - le compte rendu du conseil des maîtres, dans lequel tu inscris la répartition décidée ;
 - le registre d'inventaire, dans lequel tu inscris chaque équipement en précisant son affectation.

► Autotest 8

- a. Voici comment je peux procéder :
 - Je dois contrôler régulièrement l'état du mobilier (tables-bancs, tableaux, bureaux...), des bâtiments (salles de classes, toilettes, cour, clôtures...) et les abords de l'école.
 - Je regarde l'état sanitaire des locaux.
 - Je repère les éventuelles dégradations des équipements.
 - Je veille à ce que la sécurité des personnes ne soit pas mise en jeu.

Si l'un des points ci-dessus n'est pas respecté, je dois rapidement engager une action pour y remédier. S'il s'agit d'un problème de sécurité, je prends immédiatement les mesures nécessaires pour prévenir tout accident.

b. Les écrits administratifs liés à cette mission sont :

- le compte rendu à l'IEPP ;
- le courrier d'information au COGES, dans lequel tu sollicites son aide ;
- l'enregistrement, dans le cahier de semaine, des problèmes rencontrés.

► Autotest 9

a. et **b.** Les actions prioritaires sont, dans l'ordre, les suivantes :

1. Comme il s'agit d'un problème de sécurité, tu prends immédiatement les mesures nécessaires pour prévenir tout accident : tu interdis l'accès de cette classe aux élèves et aux enseignants.
2. Tu organises la prise en charge des élèves de cette classe pour continuer les apprentissages.
3. Tu informes ton IEPP de la situation et des mesures que tu as prises.
4. Tu informes aussi le COGES pour lui demander d'intervenir dès que possible sur l'installation électrique.

► Autotest 10

a. On classe les documents proposés de la façon suivante :

Fonctions principales		
Visée informative	Finalité injonctive	Visée de trace et de mémoire
Le bordereau d'envoi L'avis Le procès-verbal L'attestation	La note de service La circulaire L'ordre de mission	Le registre de présence Le compte rendu Le rapport d'activité

b. Dans ton rapport à l'IEPP,

- Tu dois rapporter les faits de façon précise et objective :
 - les acteurs ;
 - le lieu ;
 - le moment ;
 - le détail du déroulement avec les actes et les paroles précis des protagonistes. Par exemple, s'il y a injure, tu précises les termes exacts prononcés.

- Tu indiques les mesures que tu as prises pour gérer la situation.
- Tu peux exprimer ton analyse de la situation et les mesures que tu envisages prendre par la suite.
- Tu peux solliciter l'aide et le conseil de ton IEPP.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

- a. Il s'agit de retrouver les activités réellement proposées aux élèves durant leur parcours scolaire ; pour cela, tu peux consulter :
 - les cahiers des élèves de l'année passée du CP1 au CM2 ; les cahiers de trois ou quatre élèves de chaque classe suffisent (un élève qui ne rencontre pas de difficulté, un élève dans la moyenne, deux élèves qui rencontrent des difficultés) ;
 - les résultats des élèves aux compositions trimestrielles du CP1 au CM2 (en regardant tous les exercices relatifs à la géométrie) ;
 - les progressions en géométrie du CP1 au CM2.
- b. Une mise en regard des enseignements dispensés avec les résultats obtenus et les progressions doit permettre de repérer les points déficitaires pour lesquels les enseignants doivent faire évoluer leurs pratiques pédagogiques.
Par exemple, on peut constater que les élèves ne savent pas tracer un rectangle et remarquer que les activités de tracé d'angles droits sont très rares.

► Activité 2

Pour lutter contre le climat d'insécurité, voici la démarche à engager :

1. Réaliser un diagnostic précis de l'insécurité dans l'école :
 - Quand ont lieu les incidents (durant l'arrivée le matin, à la récréation, à la cantine...) ?
 - Où cela se passe-t-il généralement (à l'entrée de l'école, aux abords...) ?
 - Quelles sont les victimes les plus fréquentes (filles, CP...) ?
 - Quels sont les agresseurs (CM, jeunes de l'extérieur...) ?
2. Réaliser une première analyse afin de dégager des problématiques récurrentes (par exemple : les petits sont souvent pris à partie par des grands de l'école à la sortie du soir).
3. Réunir le conseil des maitres afin d'analyser ce diagnostic et de rechercher avec les adjoints des axes de travail. Arrêter avec eux des modalités pragmatiques d'action (par exemple : une nouvelle organisation de la surveillance de la sortie, réunir le comité de veille pour engager une campagne de sensibilisation des familles).

4. Réunir le comité de veille pour la prévention des conflits afin de l'informer et de l'impliquer.
5. Rendre compte à l'IEPP, par écrit, du diagnostic et des différentes actions engagées.

► Activité 3

Les actions à entreprendre sont les suivantes :

1. Analyse :

- Quels sont très précisément les faits avérés ?
 - Qui ?
 - Quand ?
 - Où ?
 - Comment ?
 - Quel est le niveau de gravité des coups portés ?
 - Quelles sont les paroles prononcées ?
 - Quel est le niveau du conflit ? Quelles sont les attitudes des protagonistes ? Quel est le type de conflit ?
- Quels sont les textes juridiques et réglementaires de référence pour cette situation ?
- Quels sont les enjeux et les impacts pour l'élève et les élèves ? (Par exemple : absentéisme de l'enfant concerné, perte de sa confiance dans les adultes, désinvestissement scolaire...)
- Quels sont les enjeux et les impacts pour les adultes ? (Par exemple : marginalisation du maître au sein de la communauté éducative, crispation de la relation entre l'enseignant et les parents...)
- Quelles ont été, dans le passé, les situations analogues dans cette école ? Comment ont-elles été traitées ? Autrement dit, quelles sont les pratiques et habitudes locales ?

2. Début de démarche :

- Audition des parents pour recueillir leur mécontentement et la version des faits rapportée par leur enfant, pour les assurer que cet événement sera pris en considération et pour leur demander de ne pas surenchérir à l'agression ressentie.
- Audition du maître pour recueillir sa version des faits et ses explications et pour lui demander de rester bienveillant avec l'élève concerné.
- Si nécessaire, demande d'aide et de conseils au conseiller pédagogique ou à l'IEPP.

N.B. : Ne pas réunir le comité de veille et de prévention des conflits pour traiter de cette situation particulière. Le comité ne travaille que sur des problématiques générales.

3. Des leviers pour agir :

- Les textes : le code de conduite des personnels des structures publiques et privées (article 5 page 3) et article 19 de la Convention internationale des Droits de l'Enfant ;
- La médiation (cf. « Mémento ») ;
- L'équipe éducative ;
- L'amicale des enseignants ;
- L'autorité de l'IEPP.

4. Les objectifs :

- Permettre aux enfants de recouvrer leur confiance en leur enseignant et en l'école ;
- Permettre aux parents de refaire confiance au maître ;
- Permettre à l'enseignant de reprendre, si nécessaire, une bonne posture déontologique ;
- Amener, si besoin, l'enseignant à faire évoluer son regard sur l'erreur et ses pratiques pédagogiques.

5. Des modalités possibles de résolution :

- Prise en charge médicale de l'élève par l'école ;
- Information de l'enseignant sur le code de conduite des personnels des structures publiques et privées (article 5 page 3) ;
- Présentation d'excuses aux parents au nom de l'école ;
- Présentation des excuses de l'adjoint ;
- Réunion de réconciliation avec PV signé.

► Activité 4

- Tu peux consulter le cahier de semaine pour repérer les événements de l'année passée.
- Tu peux vérifier si :
 - la clôture et les portails sont en bon état ;
 - la cour ne comporte pas de lieux ou d'éléments dangereux (tronc d'arbre...) ;
 - les bâtiments sont en bon état (fenêtres, portes...) ;
 - les installations électriques ne sont pas défectueuses ;

- l'organisation de la surveillance des récréations, de l'entrée et de la sortie des cours permet de contrôler les mouvements de tous les élèves et des parents d'élèves ;
- les abords de l'école ne présentent pas de dangers (circulation de camions...).
- Tu peux aussi créer un registre de sécurité.

► Activité 5

a. Sur la forme, les éléments inappropriés sont les suivants :

- les formules de politesse en introduction et in fine (Monsieur l'Inspecteur, Veuillez agréer, Monsieur l'Inspecteur, l'expression...);
- les nombreuses marques d'égoïsme (l'écrit administratif emploie peu le « je »);
- l'expression des sentiments personnels (« il me fatigue... »);
- le jugement sur la personne (« cet homme est insupportable... »);
- les familiarités (« bien amicalement »);
- les consignes données à un supérieur (« il mériterait... »).

b. Sur le fond, il manque des informations :

- Qui ? (Monsieur X enseignant de quelle classe ? Nom de la collègue de CE2 ?);
- Quand ? (Date et heure des faits ?);
- Où ? (Lieu du comportement, dans ou hors de l'école ? Devant les élèves ?);
- Comment ? (Quels sont les propos exacts prononcés par monsieur X ? Dans quel contexte ?);
- Quels sont les antécédents ?
- Quelles ont été les mesures prises par le directeur (par le passé et suite à cet acte) ?

BILAN

Cette rubrique te permettra de faire le point sur tes acquis et les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de cette séquence. Ce sera l'occasion, sous la supervision de ton tuteur, de faire des propositions qui t'aideront à améliorer tes capacités professionnelles en matière de diriger l'école de façon managériale.

- 1. Qu'as-tu appris de nouveau après avoir exploité cette séquence ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. Après avoir exploité cette séquence, ta pratique de gestion managériale d'une école va-t-elle être différente désormais ? Justifie ta réponse.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 5. Formule d'autres aspects de la gestion managériale d'une école que tu souhaiterais voir traités dans d'autres séquences.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Séquence 2

DÉVELOPPER LE PARTENARIAT AVEC LA COMMUNAUTÉ

CONSTAT

Dans un souci de plus grande efficacité, la gestion de l'école n'est plus, de nos jours, l'apanage des seuls professionnels de l'éducation. En effet, elle se fait désormais en étroite collaboration entre l'école et la communauté locale pour favoriser la réussite scolaire et éducative des élèves à travers une coéducation.

Ainsi, une enquête commandée et menée par le MENET-FP, du 4 au 9 septembre 2017, a-t-elle révélé la forte implication de la communauté dans la gestion de l'école. Et ce, à travers des partenariats et le fonctionnement des COGES.

Cette collaboration se situe au niveau de :

- l'installation et du fonctionnement des cantines scolaires ;
- la célébration de l'excellence à l'école ;
- l'organisation des cours de soutien pour les élèves en difficulté d'apprentissage sans contribution financière des familles ;
- l'équipement de bureaux de directeurs d'école en mobilier fonctionnel...

Cependant, sur le terrain, les DEP sont confrontés à des difficultés relatives à/ au :

- la répartition des compétences entre le directeur d'école et le COGES ;
- savoir-faire dans la concertation et le dialogue avec le COGES de l'école ;
- la mobilisation des parents d'élèves dans la vie de l'école ;
- la répartition des rôles entre l'école et la famille ;
- la collaboration avec les ONG locales.

Cette séquence te permettra d'avoir les moyens et les outils nécessaires à la création de cadres dynamiques de collaboration et à l'intensification du partenariat.

OBJECTIFS

1. Objectif général

Cette séquence te propose des stratégies pour améliorer ta collaboration avec l'ensemble des acteurs de la communauté éducative en vue d'assurer la réussite des élèves.

2. Objectifs spécifiques

Après avoir exploité cette séquence, tu seras capable de/d' :

- identifier les différents partenaires de l'école et leur rôle ;
- connaître les constituants d'un plan de communication avec les partenaires de l'école ;
- mettre en œuvre un plan de communication ;
- animer la communauté éducative.

DIAGNOSTIC

Dans cette rubrique, il t'est proposé cinq (05) autotests pour évaluer tes connaissances sur :

- les différents partenaires de l'école et leur rôle ;
- la démarche de l'élaboration d'un plan de communication de l'école ;
- la mise en œuvre d'un plan de communication ;
- l'animation de la communauté éducative.

1. AUTOTESTS PORTANT SUR LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES DE L'ÉCOLE ET LEUR RÔLE

► Autotest 1

a. Qu'est-ce qu'un partenaire ?

.....

.....

.....

.....

.....

b. Qu'est-ce qu'un partenariat ?

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 2

Voici une liste de partenaires : COGES, CMEF, Unicef, Save the Children, Unesco, mutuelles de village, cadres du village, associations de quartier, comité de veille de protection de l'enfant, comité de veille de gestion des conflits.

Classe-les dans le tableau ci-dessous.

Partenaires institutionnels locaux de l'état	Autres partenaires

2. AUTOTEST RELATIF À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION DE L'ÉCOLE

► Autotest 3

Directeur d'une école primaire, tu veux mobiliser des partenaires pour construire un réfectoire de cantine scolaire. Tu élabores un plan de communication à leur adresser.

Coche les éléments qui vont figurer dans ton plan de communication.

- ☐ 1. Périodicité des activités
- ☐ 2. Objectifs de communication
- ☐ 3. Contexte d'élaboration d'un plan
- ☐ 4. Moyens de locomotion
- ☐ 5. Canaux et supports à utiliser
- ☐ 6. Contenu de la communication
- ☐ 7. Plan d'action
- ☐ 8. Estimation des couts
- ☐ 9. Partenaires-cibles
- ☐ 10. Personnes ressources

3. AUTOTEST PORTANT SUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE COMMUNICATION

► Autotest 4

Voici des éléments pour la mise en œuvre d'un plan de communication. Classe-les de 1 à 5 selon leur ordre de réalisation.

- Suivi des activités ...
- Évaluation partielle de la réalisation du projet ...
- Exécution de l'activité ...
- Évaluation finale ...
- Régulation ...

4. AUTOTEST PORTANT SUR L'ANIMATION DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE

► Autotest 5

Parmi les activités suivantes, coche celles qui relèvent de l'animation de la communauté éducative.

- ☐ 1. La concertation périodique avec les parents d'élèves.
- ☐ 2. Le recueil d'avis, de conseils de partenaires si nécessaire.
- ☐ 3. L'information des parents sur les actions qui concernent l'école.
- ☐ 4. L'organisation de conseil des maîtres.
- ☐ 5. L'information des élèves sur la vie de l'école.
- ☐ 6. Les travaux communautaires.

MÉMENTO

Dans cette rubrique, tu trouveras des informations pour bien comprendre la coopération partenariale. Il est important que tu te les appropries pour améliorer tes relations et ta collaboration avec les membres de la communauté éducative.

1. QU'EST-CE QUE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE ?

1.1. Définition

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

1.2. Rôle

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

2. QU'EST-CE QU'UN PARTENARIAT À L'ÉCOLE ¹ ?

L'action éducative implique fréquemment des partenaires. Ces partenaires interviennent aux côtés de l'école dans le respect des compétences de chacun.

2.1. Définitions ²

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

¹ <http://accueilpourtous31.fr/ressources/quest-ce-que-le-partenariat>.

² [https://fr.wikipedia.org/wiki/Partenaire_\(B2B\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Partenaire_(B2B)).

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

Exemple

Le partenariat entre l'école et un commerçant de la ville qui vend des semences.

2.2. Cadre légal du partenariat entre l'école et la communauté

Le partenariat entre l'école et la communauté se manifeste à travers les relations entre les acteurs de l'école et les autres membres de la communauté éducative. Il s'agit pour chacun de connaître ses droits et devoirs afin que la collaboration fonctionne bien.

Le cadre légal de la collaboration avec la communauté

L'article 2 de la loi n° 95-696 :

« Le service public de l'enseignement est conçu et organisé selon les principes de la neutralité, de la gratuité et de l'égalité. [...] »

L'article 17 de la loi 95-696 :

ALINÉA 1 : « Il est fait obligation aux parents dont les enfants atteignent l'âge de six ans de les inscrire dans un établissement scolaire. Les parents sont tenus d'assurer l'assiduité de leurs enfants jusqu'à l'âge de seize ans. »

ALINÉA 2 : « Le parent qui viole l'obligation de scolarisation prévue par la loi est puni d'une peine d'emprisonnement de deux à six mois et d'une amende de cinquante mille à cinq cent mille francs ou d'une de ces deux peines seulement. »

L'article 17 revu par la loi n° 2015-635 :

« Les parents d'élèves sont responsables du déroulement des études de leurs enfants ; ils sont associés par l'intermédiaire de leurs représentants aux instances de concertation et de gestion instituées au niveau des établissements d'enseignement ainsi qu'aux instances de concertation nationale. »

Les arrêtés portant création du CMEF (arrêté n° 0041 MENETFP/DELIC du 13 avril 2015) et du COGES (arrêté n° 0165 MEN/CAB du 22 novembre 2012) qui réglementent la collaboration entre l'école et ces partenaires institutionnels.

Des conventions spécifiques qui réglementent la collaboration avec les partenaires au développement intervenant dans le secteur de l'éducation. Par exemple la convention MEN/Unicef – Côte d'Ivoire.

De façon spécifique dans le système éducatif ivoirien, le cadre de partenariat entre l'école et la communauté porte sur la gestion de la scolarité par le directeur et les partenaires concernés, dont, en premier lieu, les parents. Ce cadre est régi par un ensemble de textes législatifs et réglementaires. [→ Encadré en page précédente.]

Pour réussir un partenariat avec les membres de toute la communauté éducative, le DEP doit travailler dans une ambiance de franche collaboration.

2.3. Modalités de fonctionnement

Afin que le partenariat soit mis en place et pour assurer son bon fonctionnement, quatre modalités sont essentielles :

- l'objectif commun/l'intérêt mutuel des partenaires ;
- l'autonomie des partenaires ;
- la coopération entre les partenaires ;
- l'évaluation conjointe de l'action par les partenaires.

Les caractéristiques d'une collaboration efficace dans le cadre d'un partenariat

- **Le partenariat est basé sur la poursuite d'objectifs communs.**

Dans un travail collaboratif, les membres partagent des objectifs communs et sont motivés par le désir de les atteindre. Dans le cadre de l'école, les actions en partenariat doivent correspondre aux objectifs poursuivis par le projet d'établissement.

EXEMPLE : Quand l'objectif commun poursuivi par l'équipe est d'aider un élève à mieux s'adapter socialement, l'enseignant, le psychologue, le psychoéducateur et le directeur, bien qu'ayant des visions différentes sur les moyens à mettre en place, ne perdront pas de vue l'objectif fixé de ce travail de collaboration même s'ils peuvent débattre de leurs idées personnelles.

- **Le partenariat repose sur l'autonomie des partenaires.**

- La collaboration à ce partenariat est volontaire. Elle ne peut pas être forcée et elle requiert d'abord le désir des partenaires de participer au travail d'équipe.
- Elle nécessite l'égalité entre les participants ; il n'y a pas de hiérarchie entre les membres. Chacun est légitime dans son domaine et agit selon ses missions. Le travail de collaboration requiert que les membres de l'équipe aient la conviction de pouvoir contribuer également à la prise de décision et que leurs opinions sont prises en compte dans le dénouement de la situation présentée.

- **Le partenariat requiert le partage au moment de la mise en œuvre.**

Il ne s'agit pas d'être seul dans son coin, mais bien de coopérer en mettant en commun les expériences et les compétences de chacun.

- Le partage des responsabilités implique que chacun participe à la tâche, dans l'optique d'atteindre le but commun fixé, selon ses compétences ou son rôle.
- Les partenaires partagent leurs ressources. Ceux qui s'engagent dans une activité collaborative possèdent et mettent en œuvre des ressources pour atteindre les objectifs communs.
- La collaboration exige des partenaires une grande confiance mutuelle. Pour pouvoir exprimer librement leurs opinions sans craindre le jugement ou la dépréciation, les individus ont besoin de se sentir en confiance avec les membres de l'équipe. Cette confiance est aussi nécessaire lorsque les tâches sont partagées et que chacun doit y contribuer.

- **Le partenariat suppose de mener une évaluation conjointe de l'action menée.**

C'est le dernier point important dans ce travail collaboratif; il permet de clore l'action mise en place en en faisant ressortir les bénéfices, mais aussi les points qui restent à travailler eu égard aux difficultés rencontrées et aux changements opérés.

Cette évaluation conjointe permettra aussi aux partenaires de s'engager sur des bases plus solides dans une autre action.

Le partenariat requiert des efforts et s'avère parfois difficile, mais les individus qui collaborent ainsi estiment et valorisent ce mode d'interaction. Bien mené, le partenariat est extrêmement constructif.

3. QUELS SONT LES TYPES DE PARTENARIAT À L'ÉCOLE ?

L'on peut distinguer différents types de partenaires. En RCI, il existe deux types de partenaires dans la communauté éducative : les partenaires institutionnels et les autres partenaires.

3.1. Les partenaires institutionnels

C'est un type de partenariat régi par les textes réglementaires du Ministère de l'Éducation nationale. Il concerne le comité de gestion des établissements scolaires (COGES), le club des mères des élèves filles (CMEF), les autres ministères et les collectivités locales.

3.1.1. Le comité de gestion de l'établissement scolaire (COGES)

- **Définition :**

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

Le COGES a pour mission la promotion de l'établissement scolaire où il siège et la création des conditions optimales pour un meilleur fonctionnement de celui-ci.

- **Fonctionnement :**

Dans son fonctionnement, le COGES s'appuie sur quatre (4) organes³ :

- l'assemblée générale ;
- le bureau exécutif ;
- le commissariat aux comptes ;
- les assemblées subsidiaires.

Dans le fonctionnement annuel des COGES, il existe des moments incontournables :

- la rentrée scolaire, où l'AG adopte le programme d'activités et où les demandes de levées de cotisations exceptionnelles sont déposées à l'IEPP pour validation ;
- la fin de chaque trimestre, où l'AG dresse un bilan d'étape et où le rapport est déposé à l'IEPP ;
- la fin de l'année, où l'AG fait le bilan des activités de l'année écoulée et présente le projet de programme d'activités budgétisé pour l'année suivante et où le rapport est déposé à l'IEPP.

N.B. : Toutefois, dans l'exécution des activités, chaque COGES est autonome et agit en fonction de ses priorités, de la disponibilité des fonds, etc.

³ Cf. arrêté n° 0164/MEN/CAB du 22/11/2012 portant fonctionnement des COGES.

Les organes du COGES

- **L'assemblée générale (AG) :**

C'est l'organe suprême et délibératif du COGES. Présidée par le maire, elle se réunit en début et en fin d'année en sessions ordinaires sur convocation de son président. Elle peut également se réunir en session extraordinaire autant de fois que de besoin (par exemple en fin de trimestre).

- **Le bureau exécutif (BE) :**

C'est l'organe administratif et de gestion du COGES. À ce titre, il exécute les décisions de l'AG ; il est responsable devant l'AG à laquelle il rend compte. Il se réunit en début d'année pour préparer le programme d'activités budgétisé à partir du projet d'école, en fin de trimestre pour un bilan partiel et en fin d'année pour le bilan annuel⁴.

- **Le commissariat aux comptes :**

Il est chargé d'assurer le contrôle du COGES et d'établir un rapport trimestriel et annuel adressé à l'AG, au directeur régional ou départemental de l'Éducation nationale, à l'IEPP et à la structure de suivi des activités des COGES.

- **Les assemblées subsidiaires :**

Elles sont composées des assemblées des parents d'élèves, des enseignants, des chefs de classe et des directeurs d'école. Elles sont chargées d'élire des représentants devant siéger à l'AG, au BI et au commissariat aux comptes.

- **Les attributions du COGES :**

Selon le décret cité ci-dessus, les attributions du COGES se définissent comme :

- la promotion de l'établissement scolaire ;
- la création des conditions optimales pour un meilleur fonctionnement de l'établissement.

[→ Encadré « Les attributions du COGES » en page suivante.]

⁴ Idem.

Les attributions du COGES

- **Au plan de la promotion de l'établissement scolaire :**
 - aider à promouvoir les activités pédagogiques ;
 - faciliter la promotion de l'éducation des filles ;
 - favoriser l'intégration de l'école à son milieu ;
 - promouvoir l'installation des cantines scolaires et participer à leur fonctionnement.
- **Au plan de la création des conditions optimales pour un meilleur fonctionnement de l'établissement :**
 - aider à l'entretien courant des bâtiments et des équipements et à la sauvegarde du patrimoine scolaire ;
 - aider à l'encadrement civique et moral des élèves ;
 - participer à la gestion des activités socioéducatives de l'école ;
 - suivre l'évolution des effectifs des élèves et du personnel au sein de l'école ;
 - contribuer à résoudre le déficit en enseignants ;
 - œuvrer pour l'hygiène et la santé scolaire ;
 - gérer pour le compte de l'école le système de prêt/location des manuels scolaires ;
 - recouvrer et gérer les cotisations exceptionnelles décidées par la communauté éducative ;
 - gérer pour le compte de l'école les subventions de l'État et toute autre donation privée ou publique ;
 - lutter contre la violence et la tricherie à l'école ;
 - assister le directeur de l'école dans la gestion des crises.

3.1.2. Le club des mères d'élèves filles (CMEF)

- **Définition :**

Les CMEF sont institués par l'arrêté n° 0041/MENETFP/DELC du 13 avril 2017, qui stipule en son article 4 que « le CMEF est une association de femmes issues de toutes les couches sociales sans distinction de race, d'appartenance politique, ethnique, philosophique, religieuse et culturelle. Le but de chaque CMEF est de mobiliser ses membres en vue de promouvoir un égal accès des filles à l'éducation, leur maintien et leur réussite dans le système scolaire en les protégeant de toute discrimination basée sur le genre ».

• Fonctionnement :

Le CMEF s'appuie sur deux organes que sont l'assemblée générale et le bureau exécutif.

Les organes du CMEF

• L'assemblée générale (AG) :

Elle se réunit deux fois l'an, le premier mercredi du mois d'octobre et le dernier mercredi du mois de juin sur convocation de la présidente du BE, afin de dresser le bilan de fin d'exercice et d'établir le programme des activités de l'année.

• Le bureau exécutif (BE) :

Il se réunit tous les deux mois sur convocation de la secrétaire générale afin d'évaluer l'exécution du programme validé en AG et proposer de nouvelles orientations. Le BE peut se réunir aussi à la demande de sa présidente sur un ordre du jour bien précis.

Le BE comprend :

- une présidente ;
- une vice-présidente ;
- une secrétaire générale ;
- une secrétaire générale adjointe ;
- une trésorière ;
- une trésorière adjointe ;
- deux chargées de mobilisation ;
- deux conseillères.

• Attributions :

Le CMEF a pour rôle la promotion de la scolarisation des filles.

[→ Encadré « Attributions du CMEF » en page suivante.]

3.1.3. Les autres ministères

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

Attributions du CMEF

Le rôle du CMEF est de :

- sensibiliser la communauté éducative à l'importance des CMEF et de la scolarisation des filles ;
- procéder au recensement et à l'inscription des filles d'âge scolaire qui sont en dehors du système scolaire en collaboration avec le directeur d'école et les parents ;
- contribuer à la lutte contre les grossesses en milieu scolaire ;
- contribuer à la lutte contre le mariage précoce des élèves filles ;
- contribuer à la lutte contre les pires formes de travail des enfants ;
- œuvrer pour l'alphabétisation des mères afin de leur permettre de suivre la scolarité de leurs enfants ;
- travailler en tant que mère et membres de la communauté sur les facteurs influençant négativement la promotion de l'éducation des filles, notamment contribuer au recensement et la résolution des problèmes nés de la discrimination basée sur le genre et de toute autre forme de violence, en collaboration avec les comités de veille, les comités locaux et les comités régionaux de protection de l'enfant ;
- organiser des rencontres périodiques avec tous les parents d'élèves, les personnels de l'école et les élèves-filles elles-mêmes pour connaître les problèmes liés à la scolarisation des filles ;
- apporter leur contribution à l'épanouissement des filles, en particulier celles qui présentent des besoins spécifiques en termes de vulnérabilité ;
- contribuer à l'entretien des écoles et au bon fonctionnement des cantines scolaires.

3.1.4. Les collectivités territoriales

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

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

3.2. Les autres partenaires

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

On pourrait citer par exemple :

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

Parler de communauté éducative ou de partenaires de l'Éducation nationale signifie en premier lieu une collaboration entre les membres de cette communauté.

4. QU'EST-CE QU'UN PLAN DE COMMUNICATION ?

Aucune collaboration ne peut s'effectuer sans communication. Pour développer une bonne collaboration entre les membres de la communauté éducative, le DEP doit savoir ce qu'est un plan de communication et comment le mettre en œuvre.

4.1. Définition

Un plan de communication est un document recensant les actions de communication d'une organisation sur le moyen terme. Il sert à tenir les partenaires ou la communauté au courant des projets et événements afin de les convaincre de devenir partenaires de notre école.

Il permet à l'organisation concernée :

- d'accroître sa notoriété ;
- de valoriser son image ;
- d'intensifier sa force de mobilisation ;
- de crédibiliser son efficacité et sa transparence ;
- de mobiliser ses acteurs de terrain et ses partenaires ;
- de faire grandir l'importance de sa mission.

4.2. Constituants (ou éléments) d'un plan de communication

Un plan de communication est constitué de plusieurs éléments qui sont :

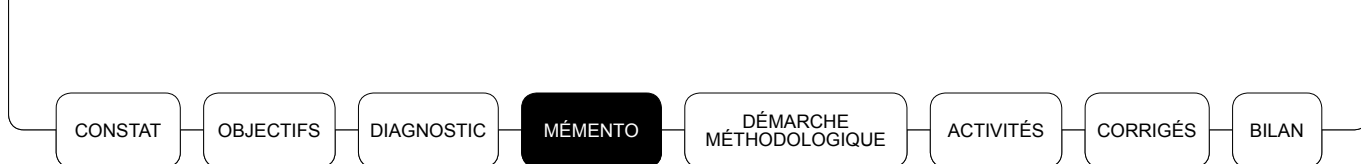
- l'évaluation du contexte ; elle consiste à identifier la situation dans laquelle l'on se trouve en se posant la question : « Quelle est la situation actuelle ? » Une fois que l'on se fait une idée de la situation actuelle (diagnostic), l'on peut passer à l'étape suivante ;
- les objectifs ; il s'agit de se fixer quelques objectifs, c'est-à-dire de définir le but que l'on cherche à atteindre ;
- les messages à transmettre ;
- les audiences cibles, à savoir les destinataires des messages à transmettre, qui peuvent être :
 - les décideurs à l'échelle locale et nationale ;
 - les organismes aux vues similaires ;
 - les médias ;
- la démarche et les activités ; elles relèvent de la méthode et des voies de transmission des messages, c'est-à-dire comment entend-on diffuser son message ;
- les ressources ; ce sont les ressources financières, matérielles et humaines à déployer pour élaborer le plan de communication ;
- l'évaluation des effets produits ; elle permet de savoir si la stratégie mise en œuvre est fonctionnelle.

5. QUELS SONT LES OUTILS DE COMMUNICATION DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT ?

Dans le cadre du partenariat, les outils suivants peuvent être utilisés pour établir la communication.

5.1. La requête

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



5.2. Le plaidoyer

Un plaidoyer est un discours oral ou écrit en faveur de quelqu'un, d'une idée... ou qui combat une doctrine, une institution. De façon plus simple, un plaidoyer est un exposé oral ou écrit qui défend une idée, une cause, une personne⁵.

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

⁵ <http://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/plaidoyer>.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette rubrique te propose des outils et techniques ainsi que des stratégies pour te permettre d'améliorer tes relations et ta collaboration avec les parents d'élèves et les partenaires de l'école. Ainsi, à la fin de l'étude de cette rubrique, tu sauras comment procéder pour amener les parents de tes élèves à s'impliquer effectivement dans la vie de l'école. Tu seras aussi à même d'améliorer ta communication avec les partenaires de l'école, notamment dans ta recherche de soutien extérieur pour la réalisation de certaines de tes activités.

1. COMMENT INTÉGRER LES PARENTS DANS LA VIE DE L'ÉCOLE ?

Pour intégrer et amener les parents de tes élèves à s'impliquer davantage dans ta gestion de l'école, tu peux utiliser différentes stratégies.

1.1. Organiser une réunion de rentrée avec les parents

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

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

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

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

1.2. Encourager le suivi du travail des élèves

Donner des leçons à apprendre ou des exercices à faire à la maison est un moyen d'inciter les parents à suivre le travail des élèves et à les impliquer dans le parcours scolaire de leur enfant.

Par ailleurs, il est recommandé que les différents cahiers d'évaluation (cahiers de devoirs, cahier de composition, cahier d'expression écrite...) soient transmis aux parents pour signature, sous le contrôle du directeur d'école primaire.

1.3. Organiser des rencontres périodiques parents-enseignants

Il s'agit ici d'inviter les parents à échanger avec les enseignants sur les résultats et le comportement de leurs enfants après chaque composition. Cette rencontre régulière te permettra de maintenir le contact avec ces derniers et l'équipe pédagogique et d'instaurer un climat de confiance mutuelle. Pour cela, tu pourras :

- envoyer des lettres d'invitation à chaque parent d'élève ;
- rencontrer le bureau exécutif du COGES pour leur expliquer le bien-fondé de cette rencontre, et demander leur implication à l'organisation de cette rencontre ;
- initier des rencontres avec les associations locales de jeunes, de femmes pour leur expliquer l'importance du suivi du travail de leur enfant ;
- motiver les maîtres à être bienveillants avec les parents et les élèves. Exemple : écrire des appréciations encourageantes et non humiliantes dans le cahier d'évaluation qui est transmis à la signature des parents.

1.4. Organiser des activités de soutien scolaire en impliquant les parents

En vue d'améliorer les résultats scolaires, le directeur peut instituer des activités de soutien scolaire en impliquant les parents et même la communauté.

À cet égard, tu peux :

- demander aux parents en fonction de leur profil ou domaine de compétences d'intervenir à des moments précis dans l'accompagnement de certains enfants ;
- inviter un parent à agir dans l'accompagnement scolaire de son enfant qui a des difficultés (cf. équipe éducative dans la séquence 1 de ce livret).

1.5. Organiser des journées portes ouvertes

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

1.6. Organiser une journée de l'excellence

Cette journée consacrée à la célébration des meilleurs élèves et enseignants est une occasion pour toi d'impliquer toute la communauté éducative, notamment les parents d'élèves.

Pour cet événement, tu lanceras des lettres d'invitation pour leur présenter les résultats de l'année scolaire écoulée et les perspectives pour l'année suivante. Tu solliciteras surtout leur participation effective à l'organisation de cet événement en demandant leur aide financière ou matérielle selon leur domaine d'activités. Et cela, au moyen des techniques de communication.

2. COMMENT SOLLICITER LES PARTENAIRES ?

Voici ce que tu pourras faire.

2.1. Identifier les besoins

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

Pour cela tu peux :

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

2.2. Définir le but et les objectifs que tu veux atteindre

Au moment de définir les objectifs visés, tu dois impérativement te poser certaines questions pour être sûr de leur pertinence, entre autres :

- Est-ce qu'il existe des données, quantitatives ou qualitatives, qui permettent de penser que cet objectif va améliorer la situation ?
- Est-ce que l'objectif est réalisable ? A-t-il un cadre de réalisation clairement déterminé dans le temps ? un cadre réaliste ?
- Est-ce que cet objectif va bénéficier du soutien de beaucoup de monde ? La communauté éducative est-elle suffisamment concernée par l'objectif au point d'engager une action ?

- Est-ce que ton équipe et toi serez en mesure de mobiliser les fonds ou d'autres ressources pour soutenir votre travail en matière de réalisation de l'objectif?
- Est-ce que l'objectif est clair, facile à comprendre?

2.3. Identifier le partenaire adéquat

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

Pour choisir le partenaire adéquat, tu pourras :

- identifier le domaine du besoin identifié ;
- identifier le ou les partenaire(s) susceptible(s) de satisfaire le besoin ciblé ;
- évaluer le coût du besoin ;
- rédiger le message à adresser au partenaire choisi.

2.4. Développer le message

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

Pour cela, tu peux utiliser une requête ou un plaidoyer.

- Pour rédiger une requête :
 - indique la date du jour de la rédaction ;
 - précise le(s) destinataire(s) à qui tu adresses ta requête ;
 - rappelle la clause principale de l'engagement signé avec le partenaire ;
 - précise l'objet de ta requête ;
 - donne des informations sur le coût de la réalisation du projet.

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

[→ Exemple de requête en page suivante.]

- Pour rédiger un plaidoyer :
 - indique la date du jour de la rédaction ;
 - indique l'objet du plaidoyer ;
 - précise la cible ou le(s) partenaire(s) à qui tu adresses ton plaidoyer ;
 - présente ta structure ;

Exemple de requête

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

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

Direction régionale
 Inspection de l'Enseignement préscolaire et primaire
 École primaire publique
 BP :
 Tél./Fax :
 E-mail :
 Réf. :

Abidjan, le 17 février 2018

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

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

Madame/Monsieur,

Dans le souci de doter mes collaborateurs de compétences en matière de respect des droits de l'enfant, j'envisage organiser une séance de formation à leur intention sur les « pratiques pédagogiques protectrices de l'enfant » (PPPE).

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

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

- le choix et l'intéressement d'une personne ressource compétente ;
- un appui logistique pour l'organisation pratique de l'activité ;
- une collation pour tous les participants en fin d'activité.

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

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

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

Le Directeur
 [Nom et prénoms]

Exemple de plaidoyer

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

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

Direction régionale

Inspection de l'Enseignement préscolaire et primaire

École primaire publique

BP :

Tél./Fax :

E-mail :

Réf. :

Abidjan, le 12 février 2014

Plaidoyer pour l'amélioration de la scolarisation

de la jeune fille dans la région de

adressé à Monsieur le Président du Conseil régional de

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

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

Pourtant, dans les pays en développement, comme le nôtre, 1 fille sur 3 est mariée avant ses 18 ans. De façon spécifique, dans votre région où nous exerçons, des jeunes filles sont mariées contre leur gré dès l'âge de 15 ans, ce qui les expose aux nombreux risques liés aux grossesses précoces. Ceci entrave non seulement leur croissance physique, mais aussi leur développement psychologique. Étant projetées dans la vie d'adultes sans aucune préparation morale ou psychologique, et sous la domination de leurs parents, ces jeunes filles, en victimes résignées et impuissantes, voient leur vie bouleversée. Ainsi, retirées prématurément des classes, elles se sentent avilies et sans espoir. Pire, certaines ne bénéficient même pas d'un début de scolarisation.

Si rien n'est entrepris pour éliminer toutes ces pratiques préjudiciables à la jeune fille, le développement de la région en serait ralenti. Un célèbre penseur ne dit-il pas : « Éduquer un garçon, c'est éduquer une personne, mais éduquer une fille, c'est éduquer une nation⁶ » ?

En effet, l'éducation réduit les risques de mariage précoce car les filles ayant bénéficié d'une éducation secondaire ont moins de chance de se marier avant 18 ans. Ceci leur permet de s'épanouir, de vivre dans un processus de maturation psychologique et morale pour, à terme, devenir des femmes équilibrées et responsables. C'est pourquoi nous vous interpellons sur ces pratiques qui ont cours de façon récurrente dans votre région, afin que leur éradication soit au cœur de vos projets relatifs à l'éducation et au développement de votre circonscription territoriale.

Pour cela, il faudra intégrer dans vos actions la possibilité de donner la chance à chaque jeune fille de devenir plus tard un cadre et d'amener les populations à adhérer à la politique de scolarisation et de maintien de la jeune fille à l'école.

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

- expose la situation, c’est-à-dire :
 - évoque avec précision le contexte qui motive le développement du plaidoyer ;
 - établis un lien entre le contexte de développement du projet et le domaine d’activités du partenaire ;
 - indique clairement le(s) besoin(s), la question ou la cause pour laquelle tu plaides ;
 - présente distinctement les faits ou l’état des lieux avec leurs conséquences si l’aide n’est pas obtenue ;
 - décris nettement les actions qui ont besoin d’être entreprises pour atteindre les objectifs visés ;
 - explique les bénéfices, les retombées ou les impacts positifs que l’aide sollicitée apportera à ton école ;
- termine par des remerciements anticipés.

[→ Exemple de plaidoyer en page précédente.]

2.5. Identifier le canal ou les canaux de communication

Pour prendre contact avec le partenaire, tu pourras :

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

Exemple

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

3. COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE COMMUNICATION ?

Voici ce que tu pourras faire.

3.1. Expliciter le contexte

- Tu te fais une idée précise de la situation actuelle de ton école, ce pourquoi tu décides de solliciter de l’aide des partenaires. En somme, il s’agit de faire le diagnostic de ton école, en disant ses forces et ses faiblesses, les opportunités et menaces sur son environnement général.
- Tu poses ensuite le problème à résoudre.

3.2. Définir les objectifs

À cette étape, tu dis ce pour quoi tu veux communiquer avec les partenaires. S'agit-il de rehausser l'image de marque de ton école ? De chercher à obtenir des soutiens ?

Il faut se contenter d'énoncer 4 à 6 objectifs viables.

3.3. Déterminer les messages

Contrairement au message du plaidoyer, ici, tu dois dire succinctement et simplement ce que tu veux transmettre précisément comme message.

3.4. Choisir la cible

La cible désigne le destinataire de ton message, celui que tu cherches à interpeler, à savoir :

- les décideurs, à l'échelle locale et nationale ;
- les organismes partenaires.

3.5. Expliciter la démarche de communication et les activités liées

Tout ce que l'on a fait jusqu'à présent était de préparer cette partie du plan de communication, partie dans laquelle il faut décider comment s'y prendre pour atteindre les objectifs fixés et comment tu entends diffuser ton message. Il convient de ne pas perdre de vue les stratégies de communication, c'est-à-dire la démarche à suivre, puis la liste des activités qui s'y rattachent.

3.6. Trouver les ressources

C'est ce que tu es capable d'accomplir par rapport au nombre de personnes pouvant prêter main forte et aux sommes dont tu disposes pour les communications. Il est donc essentiel de prévoir à l'avance les montants que tu pourrais consacrer à l'ensemble des communications, ainsi qu'à chacune des activités. C'est une raison de plus pour toi de préparer une stratégie de communication : non seulement elle sert à déterminer quels sont les messages les plus importants, mais elle définit aussi quels sont les meilleurs moyens de les disséminer en veillant par la même occasion à ce que les ressources soient utilisées à bon escient.

3.7. Préparer l'évaluation

Si l'objectif consiste à encourager la population locale à accompagner le projet d'école, l'évaluation te permet de savoir si la stratégie que tu as adoptée est fonctionnelle et si tu es parvenu à ton objectif.

Pour ce faire, tu pourras déterminer les indicateurs précis. Ces indicateurs pour rappel sont des éléments ou indices concrets observables qui te guideront dans l'appréciation de façon objective de l'exécution des activités effectués et les résultats obtenus.

À titre d'exemples :

- Le nombre de parents qui participent aux activités liées au projet d'école.
- Le nombre de parents qui répondent à un questionnaire diffusé dans le cadre du projet d'école.

3.8. Finaliser le plan d'action

Le plan de communication doit comprendre un plan d'action qui est un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné. Il poursuit un objectif bien défini et comporte différentes tâches ou activités organisées de façon logique et séquentielle. Il identifie les personnes responsables, ainsi que la date et la façon d'effectuer lesdites tâches. En somme, il précise :

- le moment où l'on compte le faire ;
- ce que l'on a l'intention de faire ;
- la personne qui s'en occupera ;
- ce que cela coutera ;
- ce qui prouve que l'activité a été exécutée.

Ces différents éléments peuvent être consignés dans un tableau comme suit :

Date	Activité	Responsable	Cout	Suivi

4. COMMENT METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE COMMUNICATION ?

Pour mettre en œuvre un plan de communication, tu dois :

- mettre en place une équipe pour l'élaboration et la rédaction du plan de communication au cours d'une première réunion avec des enseignants et des parents d'élèves volontaires ;
- informer le(s) partenaire(s) en responsabilisant des membres de ton équipe pour rentrer en contact avec les différents partenaires et la communauté éducative ;
- exécuter le plan d'actions, c'est-à-dire suivre le chronogramme établi dans le plan d'actions élaboré ;
- adopter un comportement favorable à la mise en œuvre du plan de communication, c'est-à-dire travailler de façon collégiale dans la courtoisie, la bienveillance et le respect mutuel.

ACTIVITÉS

Dans cette rubrique, il t'est proposé six (06) cas pratiques afin que tu puisses t'exercer et mettre en pratique les stratégies proposées dans la rubrique précédente.

1. ACTIVITÉS RELATIVES À L'INTÉGRATION DES PARENTS D'ÉLÈVES

► Activité 1

Afin d'améliorer les résultats des élèves de ton école, après les vacances de Noël, tu as animé un conseil des maitres au cours duquel, avec tes collaborateurs, vous avez mis en place une organisation pour soutenir les élèves en difficulté d'apprentissage.

Pour tenir cette noble décision, comment vas-tu associer les parents d'élèves à ce dispositif?

► Activité 2

Tu te prépares à organiser une journée de rencontre parents-enseignants à la veille des congés de Pâques. Lors d'un conseil des maitres, l'un de tes collègues affirme qu'aucun parent ne viendra à cette journée. En tant que directeur de cette école, ne partageant pas son avis, tu proposes à tes collègues de mobiliser les parents d'élèves.

Quelle stratégie utiliseras-tu ?

2. ACTIVITÉS RELATIVES À LA SOLLICITATION DES PARTENAIRES

► Activité 3

Au cours d'une visite de ton école, le conseiller pédagogique de ton secteur constate que les latrines construites en bois par les villageois ne sont plus fonctionnelles. Les élèves et les enseignants éprouvent des difficultés pour se soulager.

Le conseiller te demande de chercher à résoudre ce problème qui ne fait pas honneur à ton établissement. Après son départ, tu réunis tes collègues pour adresser une requête à un partenaire.

Présente les grandes lignes de la rédaction de cette requête.

► Activité 4

Le représentant local d'une ONG vient te proposer d'organiser une journée de sensibilisation à son domaine d'action.

Comment vas-tu accueillir cette démarche ?

3. ACTIVITÉ RELATIVE À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

► Activité 5

Le bureau du COGES de ton école vient te voir pour que tu élabores un plan de communication en direction d'un partenaire pour redynamiser le club des sports et des jeux. Tu as trouvé la suggestion intéressante et tu acceptes d'élaborer ce plan.

Comment vas-tu procéder ?

4. ACTIVITÉ RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE COMMUNICATION

► Activité 6

Avec tes collaborateurs, les parents et les élèves de l'école, vous avez élaboré et validé un plan de communication relatif à la recherche d'équipements sportifs pour le club de sports.

Comment vas-tu procéder pour le faire exécuter ?

CORRIGÉS

1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

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

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

- b. Un partenariat est le fait d'être partenaire ou associé. C'est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc.

► Autotest 2

Partenaires institutionnels locaux de l'état	Autres partenaires
COGES CMEF	Unicef Save the Children Unesco Mutuelles de village Cadres du village Associations de quartier Comité de veille de protection de l'enfant Comité de veille de gestion des conflits

► Autotest 3

- ☒ 1. Périodicité des activités
- ☒ 2. Objectifs de communication
- ☒ 3. Contexte d'élaboration d'un plan
- ☐ 4. Moyens de locomotion
- ☒ 5. Canaux et supports à utiliser
- ☒ 6. Contenu de la communication
- ☐ 7. Plan d'action

- ☒ 8. Estimation des couts
- ☒ 9. Partenaires-cibles
- ☒ 10. Personnes ressources

► Autotest 4

- Suivi des activités → 2
- Évaluation partielle de la réalisation du projet → 3
- Exécution de l'activité → 1
- Évaluation finale → 5
- Régulation → 4

► Autotest 5

- ☒ 1. La concertation périodique avec les parents d'élèves.
- ☒ 2. Le recueil d'avis, de conseils de partenaires si nécessaire.
- ☒ 3. L'information des parents sur les actions qui concernent l'école.
- ☐ 4. L'organisation de conseil des maitres.
- ☒ 5. L'information des élèves sur la vie de l'école.
- ☒ 6. Les travaux communautaires.

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

Pour associer les parents d'élèves au dispositif de soutien aux élèves en difficulté, voici ce que tu peux faire :

- D'abord, organiser une première réunion avec les parents d'élèves autour d'un ordre du jour bien défini pour :
 - leur donner des informations relatives à l'initiative de soutien pédagogique aux élèves en difficulté d'apprentissage ;
 - expliciter les modalités d'organisation (Quand ? Où ? Pour qui ? Comment sont choisis les élèves bénéficiaires ?), les contenus (Quoi ? Quels apprentissages sont prioritairement concernés ?), les méthodes (Comment ? Quelles activités pour les élèves durant ces séances en petits groupes ?) ;
 - solliciter un parent d'élèves ayant une compétence précise (par exemple un orthophoniste) afin d'aider l'équipe pédagogique à résoudre les difficultés d'apprentissage spécifiques (par exemple un élève qui a des difficultés en langage) ;

- répondre aux questions des parents qui auraient besoin d'informations complémentaires afin de les amener à s'impliquer dans le fonctionnement de l'organisation d'appui aux élèves en difficultés ;
- ensuite, organiser des rencontres périodiques individuelles entre le(s) parent(s) d'élèves et l'enseignant de leur enfant au cours desquelles ils échangeront avec l'enseignant sur les progrès de leur enfant ;
- enfin, organiser une journée de reconnaissance des progrès des bénéficiaires de l'organisation du soutien pédagogique sous la forme d'une fête de fin d'année scolaire ou d'une journée portes ouvertes.

► Activité 2

Cette journée est une occasion pour que les parents d'élèves rencontrent l'enseignant de leur enfant et s'informent de leurs résultats et leur comportement en classe. Pour les mobiliser, tu pourras par exemple :

- envoyer des lettres d'invitation à chaque parent d'élève ;
- impliquer le COGES dans l'organisation de cette rencontre ;
- initier en zone rurale des rencontres avec les associations locales de femmes, de jeunes... pour diffuser l'information et expliquer l'importance de cette journée dans le parcours scolaire de leur enfant.

► Activité 3

La requête à adresser au partenaire est structurée de la façon suivante :

- Expliquer à ce partenaire pourquoi on s'adresse à lui ; par exemple, c'est de sa compétence pour le COGES, c'est dans son champ d'action pour Save the Children-CI ;
- Rappeler le contexte : nombres d'enfants et d'adultes concernés, nombre de toilettes mises à disposition ;
- Décrire précisément l'état de dégradation des toilettes ;
- Exposer les enjeux sanitaires et sociaux (manque d'intimité) de ce dysfonctionnement, ainsi que les conséquences (certains élèves se retiennent, risque de diffusion de certaines pathologies...) ;
- Détailler la demande quantitativement (1 toilette pour 100 élèves, par exemple) et qualitativement (un siège bien fixé, une chasse d'eau, du papier...) ;
- Remercier par avance.

► Activité 4

Si le représentant local d'une ONG vient te proposer d'organiser une journée de sensibilisation à son domaine d'action,

- tu vérifies que l'objet de cette journée s'inscrit bien dans les finalités de l'école et est compatible avec les principes de neutralité et d'égalité (cf. loi n° 95-696, article 2); par exemple, l'intervention de cette ONG ne doit procéder à aucun prosélytisme;
- tu clarifies avec cette ONG les objectifs de cette journée et fais le lien avec des objectifs de l'école inscrits dans les programmes nationaux ou avec des finalités de la vie scolaire (cf. livret 1 séquence 3);
- tu reçois en conseil des maîtres les représentants de cette ONG pour coconstruire le programme de la journée;
- tu t'assures du rôle et de la responsabilité de chacun dans cette journée (membres de l'équipe pédagogique et membres de l'ONG); cette contractualisation doit faire l'objet d'une trace écrite;
- tu t'efforces que soient associés le plus possible d'élèves et de parents à l'élaboration de cette journée;
- Tu vérifies que la sécurité des biens et des personnes est bien assurée.

Dans la mesure où cette journée de sensibilisation se déroule dans l'école, la responsabilité du MENET-FP (et donc la tienne) est engagée.

► Activité 5

Pour élaborer le plan de communication promis, il faut :

1. tenir compte du contexte et de l'objet pour lequel le plan est élaboré.

EXEMPLE : Redynamiser le club de football et demander du matériel et des équipements sportifs.

3. suivre la démarche suivante :

- Définir l'objectif du plan;

EXEMPLE : Redynamiser les activités sportives dans l'école.

- Déterminer le message;

EXEMPLE : Besoins de ballons, maillots, javelots...

- Identifier la cible du plan de communication;

EXEMPLE : Un partenaire fournisseur d'équipements et de matériels sportifs.

- Identifier la démarche à suivre pour exécuter le plan de communication ;

EXEMPLE : Mettre en place une équipe pour la rédaction, informer le(s) partenaire(s), exécuter le plan d'actions, adopter un comportement favorable à la mise en œuvre du plan...

- Prévoir une stratégie d'évaluation fonctionnelle dans le plan de communication ;
- Définir dans le plan de communication un plan d'actions avec :
 - ce que l'on a l'intention de faire ;
 - le moment où l'on compte le faire ;
 - la personne qui s'en occupera ;
 - ce que cela coûtera.

► Activité 6

Il faut :

- désigner un collaborateur, de préférence le maître chargé des sports et des jeux, pour prendre contact avec l'équipementier partenaire ;
- lui présenter en détail tout le chronogramme validé en assemblée générale pour les activités à exécuter ;

EXEMPLE : Un calendrier de donation, de livraison et de réception de ses diverses contributions (matériels sportifs, vêtements de sports, etc.).

- Suivre l'exécution des activités retenues.

N.B. : Toutes les activités prévues doivent s'exécuter en impliquant tous les acteurs dans un respect mutuel : la courtoisie, la bienveillance, etc.

BILAN

L'objectif de cette séquence était d'améliorer tes relations et ta collaboration avec l'ensemble de la communauté éducative. Tu as traité toutes les activités qui t'étaient proposées. Maintenant fais ton bilan en tenant compte des objectifs spécifiques mentionnés dans la deuxième rubrique de la séquence.

- 1. Après avoir lu le mémento, dis quels sont les différents partenaires de l'école en RCI.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2. Après avoir terminé l'étude de cette séquence, dis comment tu impliqueras désormais les parents d'élèves dans la vie de l'école.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3. L'étude de cette séquence t'a-t-elle permis de connaître les constituants d'un plan de communication ?

- Rappelle les constituants du plan de communication :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Explique son importance :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 4. Après l'étude de cette séquence, te sens-tu apte à animer une communauté éducative ?

- Si oui, rappelle deux stratégies que tu pourrais utiliser pour animer la communauté éducative.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- En plus des stratégies proposées dans ce cadre, peux-tu faire d'autres propositions de stratégies d'animation de la communauté éducative ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

SÉQUENCE 1

- ALONSO, E., BARRAIS, D., BELLENGER, L. et BESSER, H., *La bible du manager*, Issy-les-Moulinaux, Éd. ESF, 2013.
- ARCOS-SCHMIDT, S. et ARCOS, L., *Le grand livre du management : les quatre saisons du manager*, Paris, AFNOR, 2016.
- HELLRIEGEL, D. et SLOCUM, J. W., *Management des organisations*, Bruxelles, De Boeck, 2006, 2^e éd. française remaniée.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W. et WOODMAN, R. W., *Organizational behavior*, St Paul (MN), West Publishing Company, 1992.
- MANAGEMENT SCIENCES FOR HEATH, coll., *Transformer les managers en leaders*, Cambridge, Massachusetts, 2005 (trad. française, 2006).
- MENET-FP, SILUE, N. et KOUROUMA, I., Module « Le Projet d'Établissement », 2010.
- RAMOND, Ph., *Management opérationnel des équipes : direction et animation des équipes*, Paris, Maxima, 204.
- Loi d'orientation pour l'éducation, 10 juillet 1989, extrait « Le projet d'école », in *Les textes officiels pour l'École Primaire*, http://www.formapex.com/telechargementpublic/textes/officiels/1992_4.pdf.

SÉQUENCE 2

- KONAN-DAURÉ, N'G. (dir.), *Guide professionnel de l'instituteur*, Abidjan, CEDA, 1980.
- Ministère de l'Enseignement primaire et de l'Éducation télévisuelle, *Objectifs, programmes et méthodes de l'enseignement rénové*, Tomes 1 et 2, Abidjan, 1982.
- SOSSO, L., *L'enseignement en Côte d'Ivoire de 1954 à 1984*, tome 2, Tournai, GEDIT, 1986.
- TOURÉ, A., *Les bâtisseurs de l'enseignement en Côte d'Ivoire (1942-1958)*, Abidjan, CEDA, 1984.
- Manager, Go!, www.manager-go.com.
- CCFD – Terres solidaires, <https://ccfd-terresolidaire.org>.

