

DIRECTEUR(TRICE)S

Livret
3

BÉNIN



INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Développer des relations de qualité
pour faire rayonner l'école*



MINISTÈRE
DES ENSEIGNEMENTS
MATERNEL ET PRIMAIRE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

www.ifadem.org



L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM), pilotée par l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) à travers l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF), est mise en œuvre au Bénin en partenariat avec le ministère des Enseignements maternel et primaire (MEMP) avec l'appui technique de l'agence APEFE intégrée au sein des relations internationales de Wallonie-Bruxelles. IFADEM est cofinancée par la Coopération belge au développement (DGD), l'OIF et l'AUF.

<http://www.ifadem.org>

CE LIVRET A ÉTÉ CONÇU PAR :

ADOHO Kévidjo, coordonnateur, inspecteur de l'enseignement du premier degré
HOUESSOU Ignace, conseiller pédagogique, élève-inspecteur de l'enseignement du premier degré
KOHOUNFO DOSSOU DOSSA Assiba Geneviève, conseillère pédagogique, élève-inspectrice de l'enseignement du premier degré
KOUJANGNIHOUE Koami Bruno, inspecteur de l'enseignement du premier degré
KRONOU Joseph, enseignant du préscolaire, docteur en Sciences de l'éducation
OLAFA TOSSOU BOCO Bodé Nicéta Fidélia, conseillère pédagogique, élève-inspectrice de l'enseignement du premier degré
SALAMI Mohamed Koudous Mobèrèola, ingénieur de la formation, formateur d'École normale d'instituteurs (ENI)
SOGLO Claire, inspectrice de l'enseignement du premier degré
ZOMAKPE Baïvi Régina, conseillère pédagogique

SOUS LA SUPERVISION DE :

CHANOU Pierre, secrétaire exécutif IFADEM Bénin, directeur de l'Institut national pour la formation et la recherche en éducation (INFRE)
MBWAYIBA Concilie, spécialiste de Programme IFADEM, Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF).
GBESSINON Houénagnon Emile, chargé de Programme, Agence de coopération des entités fédérées francophones de Belgique (APEFE)

AVEC L'ACCOMPAGNEMENT DE :

DJIHOUESSI Coovi Blaise, expert national, enseignant-chercheur à l'université d'Abomey Calavi (Bénin)
RIPOCHE Jean-Louis, expert/consultant international Éducation

ACCOMPAGNEMENT LOGISTIQUE :

AKIYO Bio Luc, chef du service de la formation de l'Institut national pour la formation et la recherche en éducation (INFRE)

CORRECTIONS : BALTASAR Aurore

MISE EN PAGE : LOURDEL Alexandre

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

Deuxième édition : 2024

Livret 3

DIRECTEUR(TRICE)S

INITIATIVE FRANCOPHONE POUR LA FORMATION À DISTANCE DES MAÎTRES

*Développer des relations de qualité
pour faire rayonner l'école*

Initiative francophone

pour la formation à distance

des maîtres

ifadem

S O M M A I R E

SÉQUENCE 1 : RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) POUR UNE MEILLEURE GESTION DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS DE L'ÉCOLE	8
<hr/>	
CONSTAT	9
OBJECTIFS	10
DIAGNOSTIC	11
1. Autotests relatifs à l'instauration d'un climat positif à l'école	11
2. Autotests relatifs à la communication interne constructive	12
3. Autotests relatifs au développement durable	13
4. Autotests relatifs à la gestion des conflits en milieu scolaire	14
5. Autotests relatifs au respect du règlement intérieur de l'école	15
MÉMENTO	17
1. Qu'est-ce qu'un climat favorable?	17
2. Qu'est-ce qu'un accueil chaleureux?	17
3. Qu'est-ce que la bienveillance?	17
4. L'importance d'un climat favorable à l'école	18
5. Les facteurs qui influencent le climat de travail à l'école	18
6. La gestion des conflits et de la violence à l'école	18
7. Qu'est-ce qu'un conflit?	19
7.1. Le conflit en milieu scolaire	19
7.2. Les manifestations d'un conflit	19
7.3. Les causes des conflits en milieu scolaire	20
7.4. La violence en milieu scolaire	20
7.5. Les types de conflits	20
7.6. Les formes de conflits	22
8. Qu'est-ce que la communication?	22
8.1. La communication interne	23
8.2. Qu'entend-on par communication interne constructive à l'école?	23
8.3. Les principes et le rôle d'une bonne communication interne	24
8.4. L'importance d'une communication interne	24
8.5. Les astuces d'une communication interne	25

9. Notion de gestion démocratique	27
9.1. Qu'est-ce que la démocratie scolaire?	27
9.2. La gestion participative	27
9.3. Qu'est-ce qu'un(e) partenaire?	28
9.4. Qu'est-ce que l'environnement scolaire?	28
9.5. Qu'est-ce que le développement durable?	30
9.6. Les objectifs du développement durable	30
10. Le respect du règlement intérieur	31
10.1. Qu'est-ce que le règlement intérieur?	31
10.2. L'importance du respect du règlement intérieur	32
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	33
1. Comment instaurer un climat favorable au travail dans un environnement propice au développement durable	33
1.1. Donner l'exemple d'une bonne conduite professionnelle	33
1.2. Réserver un accueil attentif et chaleureux aux collaborateur(trice)s	34
1.3. Faire preuve de bienveillance	34
2. Développer une communication interne constructive	35
2.1. Une communication vers les collaborateurs	36
2.2. Une communication vers les parents d'élèves	36
3. Comment cultiver la paix à l'école	38
3.1. Instaurer des chartes de classe	38
3.2. Élaborer une charte interne de l'école	41
3.3. Promouvoir un égal accès aux apprentissages pour les filles et les garçons	42
3.4. Promouvoir une gestion collégiale dans la résolution des conflits de l'école	44
4. Comment prévenir les conflits au sein de ton établissement?	44
4.1. Développer des aptitudes de bon communicateur	44
4.2. Repérer des signes précurseurs de conflit ou signes de conflit latent	45
4.3. Recueillir des informations sur les conflits antérieurs	45
4.4. Concevoir un plan d'anticipation des conflits	46
5. Comment traiter un conflit dans ton école?	49
5.1. Analyser le conflit	49
5.2. Étude d'un cas	51

S O M M A I R E

6. Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte interne de l'école	53
6.1. Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les enseignant(e)s	53
6.2. Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les élèves	54
6.3. Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les parents et autres usagers externes	55

ACTIVITÉS	56
-----------------	----

CORRIGÉS	62
----------------	----

1. Corrigés des autotests	62
---------------------------------	----

2. Corrigés des activités	67
---------------------------------	----

BILAN	72
-------------	----

SÉQUENCE 2 : RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) À ASSURER UNE GESTION PARTENARIALE DE QUALITÉ AU PROFIT DE L'ÉCOLE	74
--	----

CONSTAT	75
---------------	----

OBJECTIFS	76
-----------------	----

DIAGNOSTIC	77
------------------	----

MÉMENTO	81
---------------	----

1. Le partenariat et le partenariat à l'école	81
---	----

2. Le/La partenaire	83
---------------------------	----

3. Les types de partenaires à l'école	83
---	----

4. Qu'est-ce qu'un besoin d'aide?	83
---	----

5. Qu'est-ce qu'un appui technique et/ou financier?	84
---	----

6. Qu'est-ce qu'une convention de partenariat?	86
--	----

7. Qu'est-ce qu'un(e) partenaire pertinent(e)?	87
--	----

8. Les outils de communication dans le cadre d'un partenariat	87
---	----

9. La liaison entre l'école primaire et le collège	88
--	----

10. L'éducation de base au Bénin	89
--	----

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	90
1. Comment identifier les besoins d'aides extérieures	90
2. Comment réaliser cet état des lieux	90
3. Comment exploiter l'état des lieux pour identifier les besoins d'aides extérieures	95
4. Comment élaborer des requêtes d'appui technique et/ou financier afin de mobiliser des partenaires pertinent(e)s de l'école	96
5. Comment établir une convention de partenariat	99
6. Comment établir une forte liaison entre l'école primaire et le collège afin de mettre en œuvre l'éducation de base	104
ACTIVITÉS	106
CORRIGÉS	109
1. Corrigés du diagnostic	109
2. Corrigés des activités	113
BILAN	119
BIBLIOGRAPHIE-SITOGRAFIE	122

Séquence 1

**RENFORCER
LES CAPACITÉS DU/DE
LA DIRECTEUR(TRICE)
POUR UNE
MEILLEURE GESTION
DES DOCUMENTS
ADMINISTRATIFS
DE L'ÉCOLE**

CONSTAT

L'école est un espace de vie collective. Elle constitue un des premiers lieux de vie sociale pour chaque enfant. Afin de permettre à l'enseignement et aux apprentissages de se réaliser dans la sérénité, chacun de ses membres doit accepter et construire une « sociabilité sans aliénation » de l'autre (cf. Barthes, 2002). La scolarité est donc un important moment de l'apprentissage du « vivre ensemble », de la « Fraternité » inscrite dans notre devise.

Par ailleurs, de nombreuses études¹ ont montré l'impact d'un bon climat scolaire sur les performances des établissements d'enseignement. Or, l'amélioration de l'efficacité de notre système éducatif constitue aussi une priorité nationale.

Au sein de la communauté éducative, le/la directeur(trice) doit donc développer une « forme de cohésion et de solidarité sociales, de tolérance et de civilité reposant sur des liens qui se déploient sur le plan du vécu et du quotidien entre les individus des différents groupes ou catégories de personnes (âge, sexe, ethnie, etc.) »².

Pour cela, il/elle dispose d'au moins trois leviers :

- Agir sur l'accueil et l'environnement pour construire un cadre de vie propice et agréable ;
- Prévenir les tensions comme les conflits et intervenir pour les réduire si ceux-ci prennent une ampleur préjudiciable ;
- Instituer et promouvoir les règles de la vie commune au sein de son établissement qui sont regroupées dans le règlement intérieur.

Au demeurant, la gestion des relations humaines n'est pas chose facile. Il apparaît que de nombreux(euses) directeur(trice)s se sentent peu ou mal outillé(e)s pour intervenir efficacement dans ce domaine. C'est l'objet de cette séquence que d'apporter des démarches, des procédures et des gestes métier pour remplir cette mission essentielle pour la réussite de l'École béninoise.

1 Notamment depuis les recherches du National School Climate Center (NSCC), au début des années 2000.

2 *Grand dictionnaire terminologique*, Office québécois de la langue française.

OBJECTIFS

1. Objectif général

→ La présente séquence a pour objectif général de renforcer les capacités du/de la directeur(trice) d'école à développer des relations sereines au sein de l'école.

2. Objectifs spécifiques

Au terme de la séquence, tu seras capable de/d' :

- instaurer un climat favorable au travail, dans un environnement propice au développement durable ;
- gérer les conflits internes de l'école pour la promotion de la culture et de la paix ;
- faire respecter le règlement intérieur de l'école.

DIAGNOSTIC

Cette rubrique a pour objectif de te permettre de t'autoévaluer. En répondant à une série de dix autotests, tu feras le point sur ton niveau de maîtrise de tes connaissances et de tes savoir-faire pour le développement des relations de qualité au sein de l'école.

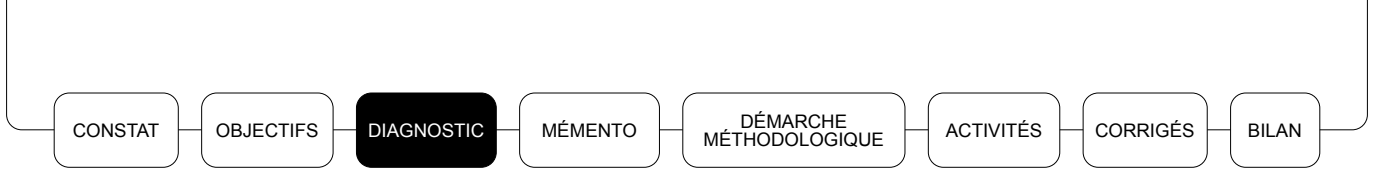
1. AUTOTESTS RELATIFS À L'INSTAURATION D'UN CLIMAT POSITIF À L'ÉCOLE

► Autotest 1

Parlant de l'instauration d'un climat positif à l'école, voici quelques affirmations. Choisis la réponse qui convient en cochant oui ou non.

N°	Affirmations	Oui	Non
1.	C'est avoir une familiarité poussée avec les collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	C'est faire toujours plaisir à l'ensemble des acteur(trice)s internes de l'école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	C'est faire preuve de fermeté et de bienveillance envers les adjoint(e)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	C'est créer des moments d'échanges avec les collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	C'est faire preuve de courtoisie envers les collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	C'est être autoritaire pour instaurer le respect des adjoint(e)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	C'est exiger que les adjoint(e)s viennent te saluer au bureau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	C'est faire preuve d'empathie envers l'ensemble des collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	C'est échanger avec ceux/celles qui sont ponctuel(le)s et assidu(e)s.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) D'ÉCOLE
À DÉVELOPPER DES RELATIONS SÉRÈNES AU SEIN DE L'ÉCOLE



► **Autotest 2**

Dans l'école où tu viens d'être nommé(e), tu constates que les relations au sein de l'équipe pédagogique sont très froides. Les collègues échangent très peu. Chacun(e) va directement dans sa classe le matin, y reste durant les récréations et retourne chez lui/elle sans se saluer en fin de journée.

Que pourrais-tu faire pour développer des relations d'équipe ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

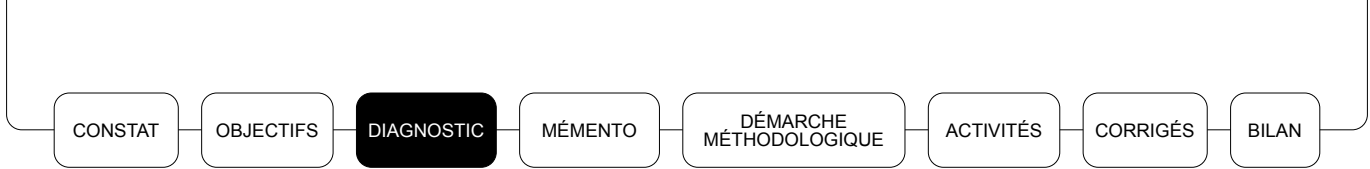
.....

2. AUTOTESTS RELATIFS À LA COMMUNICATION INTERNE CONSTRUCTIVE

► **Autotest 3**

La communication interne constructive s'illustre à travers les formulations contenues dans le tableau ci-dessous. Réponds par Vrai ou Faux.

N°	Formulations	Vrai	Faux
1.	Les actions internes personnelles des acteur(trice)s de l'école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	La concurrence entre les acteur(trice)s internes de l'école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Les interactions internes verbales ou non verbales dans l'école.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	L'usage d'un vocabulaire clair, adapté et précis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	La mise en place d'un dispositif de communication comme boîte à dialogue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. AUTOTESTS RELATIFS À LA GESTION DES CONFLITS EN MILIEU SCOLAIRE

► Autotest 6

En tant que directeur(trice), voici quelques éléments à prendre en compte pour prévenir un conflit au sein de ton école. Trouve d'autres éléments pour compléter la liste.

- J'apprends à connaître les personnalités de mes collaborateur(trice)s.
- Quand je me déplace au sein de mon école, je développe ma vigilance par une écoute attentive et une observation régulière.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Autotest 7

Tu es directeur(trice) d'école. Énumère quelques indices qui pourraient t'indiquer une relation tendue entre deux de tes adjoint(e)s ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

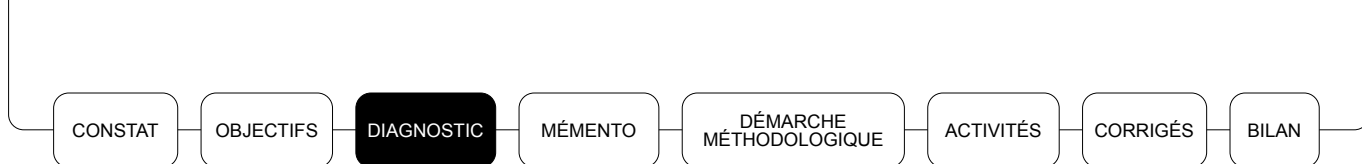
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 8**

Voici des approches de définition d'attitudes possibles dans une négociation pour régler un conflit. Relie chaque attitude à la bonne définition.

Le déséquilibre	Une des parties accepte de faire des concessions pour l'intérêt de la cause commune, tandis que l'autre reste sur sa position.
L'accommodation	Les deux parties ne trouvent aucune solution au conflit et restent sur leurs positions.
La collaboration	Une des parties prend l'initiative en faisant des concessions pour sortir de la crise et l'autre partie accepte. La crise est « passée » mais le conflit n'est pas résolu.
Le blocage	Les deux parties trouvent ensemble une solution, un compromis au conflit.

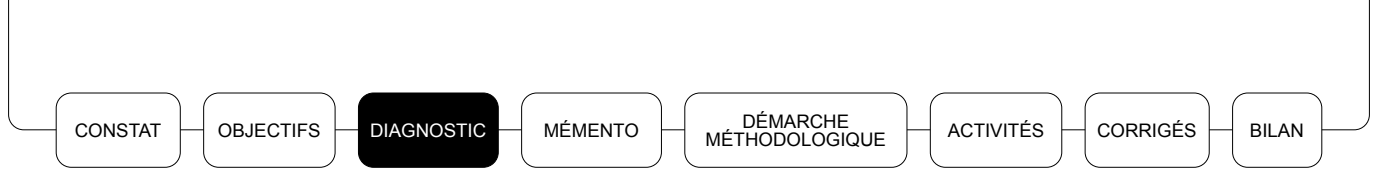
5. AUTOTESTS RELATIFS AU RESPECT DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE L'ÉCOLE

► **Autotest 9**

Tu es nommé directeur(trice) d'une école primaire. Dis pourquoi tu dois œuvrer pour le respect du règlement intérieur. Coche la ou les réponses qui conviennent.

Je dois œuvrer pour le respect du règlement intérieur :

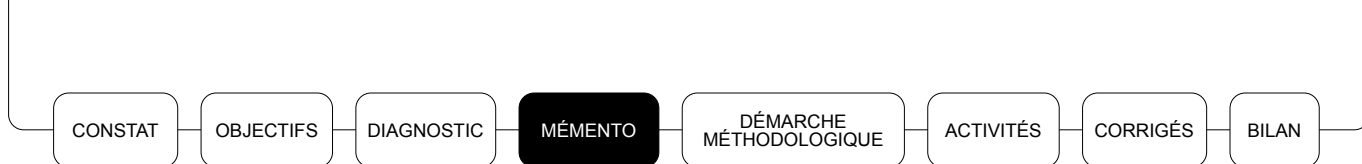
N°		À cocher
1.	Pour assurer le bon fonctionnement de l'école.	<input type="checkbox"/>
2.	Parce qu'il s'agit de prescriptions officielles.	<input type="checkbox"/>
3.	Pour faire plaisir aux parents d'élèves.	<input type="checkbox"/>
4.	Pour diminuer mes responsabilités.	<input type="checkbox"/>
5.	Pour mieux promouvoir la culture de la paix.	<input type="checkbox"/>



► **Autotest 10**

Tu es le/la directeur(trice) d'une école primaire. Le règlement intérieur est un outil important pour le bon fonctionnement de l'école. Parmi les actions suivantes, coche celles qui sont pertinentes.

N°	Actions	À cocher
1.	Attendre qu'il se produise des événements dans les classes avant de faire prendre connaissance du règlement intérieur au personnel et aux élèves.	<input type="checkbox"/>
2.	Inviter les enseignant(e)s à lire et commenter chaque fois que c'est nécessaire les articles du règlement intérieur aux apprenant(e)s titre par titre.	<input type="checkbox"/>
3.	Faire respecter les dispositions du règlement intérieur par les élèves et les enseignant(e)s.	<input type="checkbox"/>
4.	Afficher le règlement intérieur et la charte de l'école après sa mise à jour annuelle, soit à l'entrée de l'école soit à la porte de ton bureau.	<input type="checkbox"/>
5.	Laisser les parents en dehors du règlement intérieur car il ne concerne que les enseignant(e)s et les apprenant(e)s.	<input type="checkbox"/>



MÉMENTO

Cette partie est consacrée aux clarifications de certains concepts pouvant orienter davantage les nombreux actes que tu poses au quotidien à l'occasion de l'exercice de ta fonction de directeur ou de directrice d'école.

1. QU'EST-CE QU'UN CLIMAT FAVORABLE ?

On entend par « climat » l'ensemble des conditions de vie, des circonstances qui agissent sur quelqu'un : milieu, ambiance, contexte (climat politique, social, professionnel...). Le climat de travail est l'environnement ou l'atmosphère dans lequel les collaborateur(trice)s d'une entreprise, d'une école travaillent. Le climat peut être favorable ou non.

Un climat favorable est un climat positif, un environnement chaleureux, bienveillant où l'on éprouve du plaisir à mener des actions, à parler, à interagir, à innover, à progresser. C'est un environnement au sein duquel les relations sont cordiales, harmonieuses et agréables. Le climat favorable définit le niveau de satisfaction de chaque acteur(trice) et favorise son plein épanouissement par le biais de ses relations sociales, de son environnement professionnel et des conditions de travail.

2. QU'EST-CE QU'UN ACCUEIL CHALEUREUX ?

C'est la manière d'accueillir, de recevoir un(e) enseignant(e) nouveau(velle) ou non, un(e) apprenant(e), un parent ou tout autre acteur(trice) de l'école en faisant preuve d'enthousiasme et de sympathie. Un accueil de qualité est tributaire entre autres, d'une bonne écoute, d'un sourire honnête, de cordialité, d'empathie, d'une bonne communication. L'accueil chaleureux ou valorisant permet d'établir et de maintenir le contact avec les collègues, les usagers puis rend positive la relation qui les lie en brisant les barrières. Toute personne accueillie favorablement se retrouve dans un espace d'écoute et de sécurité qui constitue le socle d'un environnement de travail plaisant.

3. QU'EST-CE QUE LA BIENVEILLANCE ?

La bienveillance est l'aptitude à être bienveillant(e), à tolérer l'autre, à l'accepter tel qu'il est avec ses qualités et ses défauts. C'est la disposition affective d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui. C'est être capable de comprendre et de faire preuve d'indulgence, de gentillesse et d'attention envers autrui d'une manière désintéressée. La bienveillance comme valeur humaine est celle de valoriser une personne malgré ses erreurs,

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR/TRICE/D'ÉCOLE
À DÉVELOPPER DES RELATIONS SÉRÈNES AU SEIN DE L'ÉCOLE

bêtises ou faiblesses passagères. « Lorsqu'on porte attention à autrui, c'est gratifiant. On se sent utile. La bienveillance se nourrit de petits riens » (coach Graines de Paix). La bienveillance demande de prendre soin de l'autre, en étant attentif à ses besoins sans le juger.

4. L'IMPORTANTANCE D'UN CLIMAT FAVORABLE À L'ÉCOLE

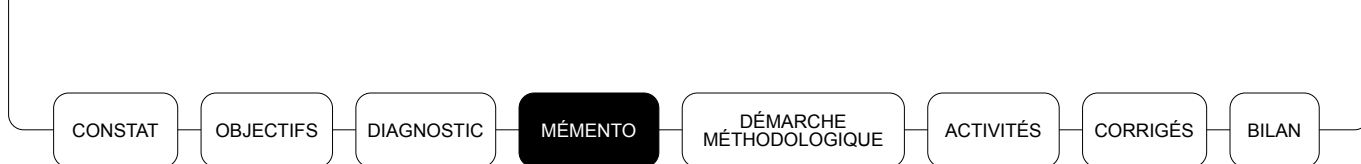
L'instauration d'un climat favorable est un véritable enjeu pour l'école car un bon climat social a des répercussions notamment sur la performance et la motivation des enseignant(e)s et des apprenant(e)s. Le rayonnement d'un bon climat incite les différent(e)s acteur(trice)s à faire preuve de plus de rigueur et de volonté dans l'exécution des tâches. Un bon climat de travail induit une communauté de vie où l'on se soucie du bien-être de son prochain quels que soient son âge, son statut, sa religion, son ethnie... Un climat favorable a une grande influence sur les relations interpersonnelles et la santé mentale. La fierté de travailler et d'appartenir à un personnel favorise la solidarité et l'entraide entre les collègues, renforce la coopération et la collaboration gage d'une atmosphère sans conflit considérable. En outre, une bonne ambiance à l'école contribue à la stabilité des effectifs, réduisant, d'une part, les demandes de mutation des enseignants et, d'autre part, le taux de déscolarisation.

5. LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE CLIMAT DE TRAVAIL À L'ÉCOLE

Qu'il soit sain ou non, le climat de travail a des répercussions sur plusieurs aspects tels que la performance ou la créativité. Il est donc essentiel de mettre en place des conditions qui favorisent un climat agréable. À l'école, le/la directeur(trice), les collaborateur(trice)s et les apprenant(e)s sont appelé(e)s à travailler dans un même environnement pour l'atteinte des objectifs. Ainsi, pour garantir un climat positif de travail à l'école, plusieurs facteurs sont à considérer. Il s'agit, entre autres, du comportement du/de la directeur(trice) et de son leadership ; des relations avec les collègues, le niveau de confiance, les conditions de travail, la définition claire des rôles, le soutien social, la reconnaissance, la participation aux décisions, la communication...

6. LA GESTION DES CONFLITS ET DE LA VIOLENCE À L'ÉCOLE

L'école est une institution où se côtoient directeur(trice), enseignant(e)s, élèves et parents œuvrant pour la réussite des apprenant(e)s. Cependant, nombreuses sont les situations de désaccord, de malentendu, d'incompréhension, de divergence (avec violence ou non), qui, mal gérées, génèrent des conflits qui entravent ou hypothèquent l'évolution normale des activités et déteignent sur l'ambiance de travail.



La gestion des conflits consiste à maîtriser ces situations conflictuelles par des méthodes appropriées. C'est choisir une solution et la mettre en œuvre. À l'école, il s'agit de trouver des stratégies adéquates aux acteur(trice)s pour résoudre les conflits de manière constructive en rendant l'environnement convivial et apaisé.

Au sein d'une communauté humaine, le conflit n'est pas « anormal ». Il est inhérent aux différences des personnalités qui la composent. Il n'est donc pas question d'éradiquer les conflits. Il s'agit de les contenir et de les gérer afin qu'ils ne dégénèrent pas au détriment du climat social.

7. QU'EST-CE QU'UN CONFLIT ?

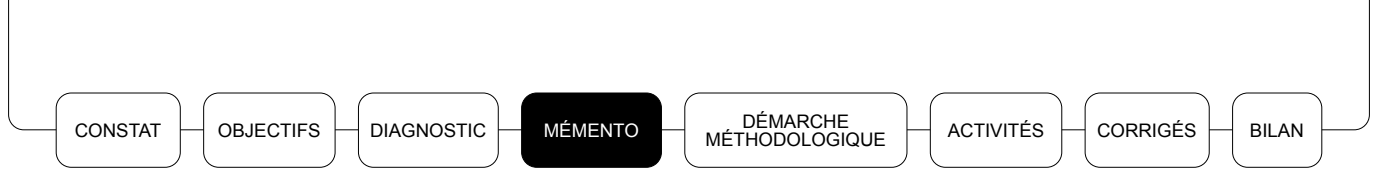
Le mot vient du latin *conflictus* qui désigne le choc, le combat, la lutte, la guerre. Toute opposition entre des personnes ou entre groupes sociaux est un conflit. Selon le *Dictionnaire actuel de l'éducation* (Legendre, 2005), un conflit, c'est « l'opposition qui se manifeste dans des gestes hostiles et qui résulte d'une divergence d'opinion, d'intérêt ou d'état affectif entre deux ou plusieurs personnes, groupes ou collectivités ». On parle d'un conflit lorsqu'il y a opposition de points de vue ou d'intérêts entre deux personnes. C'est aussi un désaccord, une désunion. Un conflit peut également être une situation d'incompréhension, de mécontentement. Le conflit est aussi une situation antagoniste, un état d'opposition, une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont ou pensent qu'elles ont des objectifs incompatibles et/ou des attitudes incompatibles. C'est une violente opposition de sentiments, d'opinions, d'intérêts.

7.1 Le conflit en milieu scolaire

En milieu scolaire, les conflits existent du fait que l'école est une microsociété à l'image de la société. Les intérêts divergents, les personnalités diverses, le style de gestion sont souvent sources de conflits entre enseignant(e) et directeur(trice) d'une part, et entre les enseignant(e)s eux/elles-mêmes d'autre part, sans oublier les apprenant(e)s et ou les parents. Le conflit, qu'il soit scolaire ou non, se manifeste de la même manière.

7.2 Les manifestations d'un conflit

Le conflit se manifeste sous forme de prise de distance, rupture de communication, désaccord, désunion, dispute, mécontentement, querelle, tension, zizanie. Le conflit peut être chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois il s'accompagne d'agressivité et de violence.



7.3 Les causes des conflits en milieu scolaire

Les causes des conflits sont multiples et variées. Nous pouvons citer entre autres :

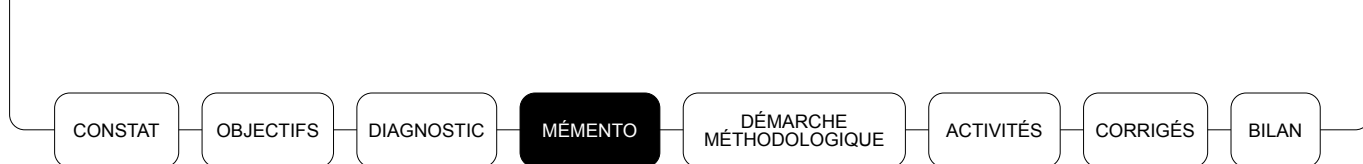
- La méconnaissance des textes par les acteur(trice)s ;
- Le mépris des textes ;
- La mauvaise foi de certain(e)s acteur(trice)s ;
- La mauvaise moralité ;
- L'insuffisance d'informations ;
- L'incompétence de certain(e)s acteur(trice)s ;
- La divergence d'opinions ;
- La mauvaise gestion des ressources ;
- Le mauvais management ;
- L'abus d'autorité ;
- Les écarts de langage ;
- Les préjugés ;
- L'insubordination ;
- Le favoritisme ;
- Le régionalisme ;
- L'intolérance religieuse, ethnique, clanique et régionale ;
- La frustration.

7.4 La violence en milieu scolaire

La violence en milieu scolaire fait référence à toutes les formes de violence qui ont lieu à l'intérieur et autour des écoles et qui sont subies par les élèves, les enseignant(e)s, le/le directeur(trice) et perpétrées par d'autres élèves, enseignant(e)s, directeur(trice)s ou d'autres membres du personnel scolaire. C'est l'ensemble des actes ou des menaces de violence sexuelle, physique ou psychologique commis dans l'école et autour de l'école.

7.5 Les types de conflits

Les conflits peuvent être qualifiés selon les personnes impliquées (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...) et le sujet du conflit (avantages, pouvoir...).



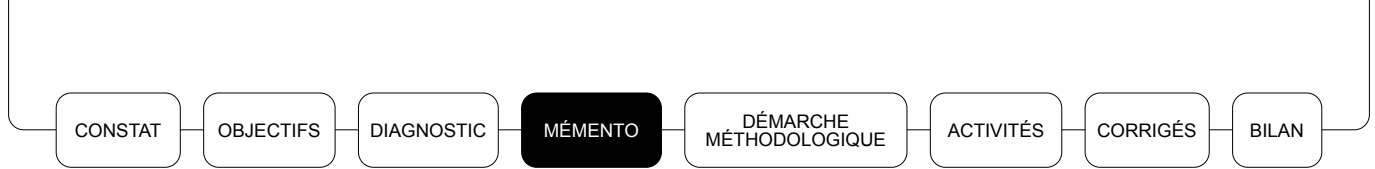
Le tableau suivant rend compte de quelques types de conflits et des exemples y afférents :

N°	Types de conflits	Exemples
1.	Conflit d'idées ou d'opinions	Lors d'un conseil des maîtres, une enseignante considère que l'apprentissage de la langue française est plus important que celui de l'histoire du Bénin. L'un de ses collègues soutient au contraire que la connaissance de l'histoire de notre pays est aussi primordiale.
2.	Conflit d'intérêts	Lors de la répartition des classes à la rentrée scolaire, deux enseignants s'estiment prioritaires pour prendre en charge un même niveau.
3.	Conflit d'autorité ou de pouvoir	Lors d'un conseil des maîtres, après l'avis favorable de la majorité des adjoints, un directeur fixe les heures pour les visites des parents. Quelques jours plus tard, un des adjoints reçoit des parents en dehors des plages horaires fixées. Le jour de cette visite inappropriée d'un parent, l'enseignant déclare devant son directeur qu'il a toute latitude pour recevoir au moment de son choix.
4.	Conflit intergénérationnel	L'insatisfaction de très jeunes enseignants face à la perspective des réjouissances trimestrielles traditionnelles organisées par les anciens de l'école.
5.	Conflit interculturel	Dans une même école, trois enseignants adjoints venant d'un autre département se font chaque fois minimiser par deux autres qui veulent toujours se faire passer pour les sachants sous prétexte qu'ils sont nés et ont grandi en ville.
6.	Conflit affectif	La tendance d'un directeur d'école à s'intéresser à l'un de ses collaborateurs plus qu'il n'en faut suscite une frustration chez les autres.

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) D'ÉCOLE
À DÉVELOPPER DES RELATIONS SÉRÈNES AU SEIN DE L'ÉCOLE

En milieu scolaire, les conflits sont souvent de trois ordres :

- Les conflits interpersonnels qui opposent deux élèves, deux enseignant(e)s, un(e) élève et un(e) enseignant(e), le/la directeur(trice) et un(e) enseignant(e) ou un(e) élève... ;
- Les conflits intergroupes entre deux classes, des enseignant(e)s et des élèves ou des parents d'élèves... ;
- Les conflits individu-groupe entre le/la directeur(trice) et les enseignant(e)s, entre un(e) enseignant(e) et le groupe classe, un(e) élève et ses camarades...



7.6 Les formes de conflits

Nous avons trois formes de conflits :

- Le conflit latent ou larvé qui n'est pas manifesté, qui reste caché, étouffé mais demeure susceptible d'apparaître, de se manifester à un certain moment ;
- Le conflit ouvert ou déclaré qui désigne une situation ou un désaccord clairement exprimé ;
- Le conflit refoulé qui est un ancien conflit qui n'a trouvé de solution définitivement acceptable pour l'un(e) ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

En somme, au sein d'une communauté humaine, le conflit n'est pas « anormal ». Il est inhérent aux différences des personnalités qui la composent. Il n'est donc pas question d'éradiquer les conflits. Il s'agit de les contenir et de les gérer afin qu'ils ne dégèrent pas au détriment du climat social.

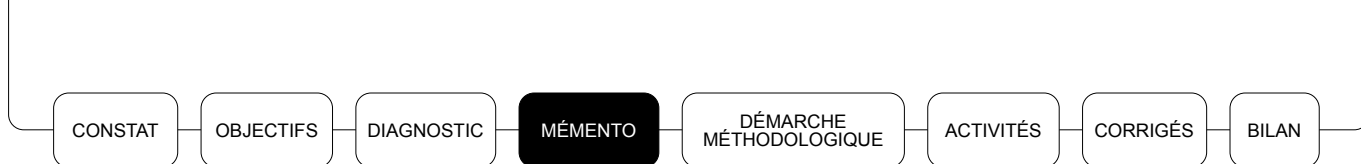
La gestion des conflits consiste à maîtriser ces situations conflictuelles par des méthodes appropriées. C'est choisir une solution et la mettre en œuvre. À l'école, il s'agit de trouver des stratégies adéquates aux acteur(trice)s pour résoudre les conflits de manière constructive en rendant l'environnement convivial et apaisé.

8. QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?

Les termes « communiquer » et « communication » viennent – tout comme les termes plus anciens « communier » et « communion » – du verbe latin « communicare » qui signifie selon la définition qu'en donne le Gaffiot : « Mettre ou avoir en commun. » L'étymologie illustre la polysémie du terme (qui peut signifier tour à tour « avoir part », « partager », « participer de quelque chose », « être en rapport mutuel, en communion avec quelqu'un », « transmettre », « propager », « faire partager », etc.) et explique, en quelque sorte, les différentes théories de la communication qui se succèdent et nous mènent d'une transmission mécanique, linéaire, à une co-construction par les participants (Bornand et Leguy, 2013).

Par ailleurs, la communication est l'ensemble des échanges d'informations, des interactions et processus de communication qui ont lieu entre au moins deux personnes. Elle facilite la circulation de l'information et promeut la cohésion entre les interlocuteurs. C'est un moyen qui contribue au renforcement de la confiance, de l'engagement et de la motivation au sein d'un groupe d'individus.

La communication est aussi l'action de communiquer, de transmettre des informations ou des connaissances à quelqu'un ou, s'il y a échange, les mettre en commun (ex. : le dialogue).



En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des phénomènes qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration et autres).

8.1 La communication interne

Encore appelée « communication organisationnelle » ou « communication corporate », la communication interne représente toutes les actions menées au sein d'une institution par le/la responsable dans le but d'interagir avec ses collaborateur(trice)s.

L'objectif poursuivi est de développer l'efficacité individuelle et collective. De même, il convient de faire remarquer que la communication interne se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d'un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager l'échange.

La mise en place des structures d'écoute comme la boîte à idées ou à suggestions, groupe d'expression, etc. où les employé(e)s sont invité(e)s à confronter leurs attentes, à conjuguer leurs savoirs au service de la structure constitue une modalité intéressante.

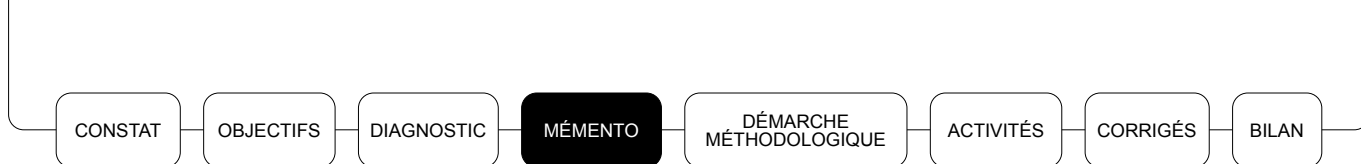
Par ailleurs, la communication interne remplit plusieurs fonctions notamment celles d'exposer les résultats, transmettre des informations, expliquer une nouvelle orientation, motiver les employés ou les salariés. De ce point de vue, la communication interne dans une institution aborde deux aspects essentiels à savoir l'information et la communication, nécessaires pour le fonctionnement de la structure.

Dans le milieu scolaire, il revient au/à la directeur(trice) d'une école de créer les occasions de communication à travers les conseils des maîtres avec ses collaborateur(trice)s afin d'échanger avec eux/elles sur les préoccupations de l'école en vue de parvenir ensemble à des solutions appropriées.

En résumé, la communication interne étant un ensemble d'actions, améliore l'implication et la rentabilité des collaborateur(trice)s lorsqu'elle est bien appliquée. Elle permet également de créer des liens de franche collaboration et d'assurer un certain bien-être au sein de la communauté.

8.2 Qu'entend-on par communication interne constructive à l'école ?

D'après le dictionnaire Larousse, la communication en milieu scolaire fait référence à l'ensemble des échanges, des interactions et des relations entre les différent(e)s acteur(trice)s de la communauté éducative. Elle englobe les interactions verbales et non verbales entre les enseignant(e)s, les élèves, les parents, les administrateur(trice)s, le personnel de soutien et les membres de la communauté locale.



Selon la littérature, la communication en milieu scolaire est un aspect crucial du fonctionnement de l'école, car elle permet d'assurer une compréhension commune, de favoriser la coopération et de résoudre les conflits. Elle peut se faire à travers plusieurs canaux tels que les réunions de parents, les bulletins scolaires, les sites web, les applications mobiles, les courriels, les appels téléphoniques, les réseaux sociaux et les rencontres de personnes.

8.3 Les principes et le rôle d'une bonne communication interne

Pour garantir une communication interne efficace, il existe quelques principes essentiels à observer. Il s'agit, entre autres, de :

- s'exprimer clairement, c'est-à-dire qu'il faut chercher à faire passer le message le plus clairement possible, quel qu'en soit le canal (sur Slack³, courriel ou réponse de manière improvisée à une sollicitation quelconque) ;
- résoudre les conflits, et non pas en créer de nouveaux. Cela suppose qu'il faut communiquer pour résoudre un problème ou encourager une collaboration d'équipe efficace sur un projet ou une tâche. Ainsi, communiquer efficacement peut permettre de révéler au grand jour les points de blocages ou de fournir un retour d'information. À cet effet, il importe de se rassurer que l'échange en question porte ses fruits et pourra permettre d'avancer ;
- rester à l'écoute, car la communication interpersonnelle est un échange qui, par définition, ne saurait être univoque. Il faut savoir écouter son interlocuteur(trice) même s'il/ si elle communique uniquement de manière non verbale.

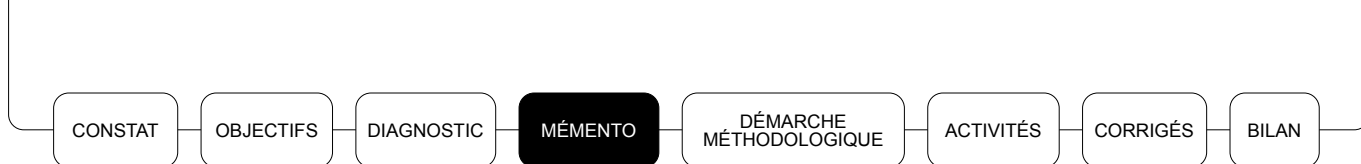
L'observance de ces principes permet à la communication interne de jouer pleinement le rôle qui est le sien et d'atteindre les objectifs poursuivis. De ce fait, elle peut :

- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance des collaborateur(trice)s ou des employé(e)s de l'institution ;
- fédérer et encourager l'adhésion des équipes ;
- augmenter la productivité et la motivation du personnel de l'institution ;
- favoriser une culture d'entreprise et un lieu de travail plus sains ;
- réduire les conflits interpersonnels au sein de la structure ;
- fidéliser l'ensemble des travailleur(euse)s.

8.4 L'importance d'une communication interne

La communication interne désigne tous les échanges à propos des activités menées au sein de l'institution. Ainsi, pour renforcer le bien-être de son équipe ou de son personnel,

3 Slack est une application de messagerie qui connecte les personnes aux informations dont elles ont besoin au sein d'une entreprise. Elle transforme la communication des organisations en mettant en lien les personnes pour les faire collaborer comme une seule équipe unifiée. Slack permet aux membres d'une organisation d'échanger de manière simple et instantanée.



il revient au/à la directeur(trice) de développer une stratégie de communication interne qui l'aiderait à limiter les erreurs de communication, à optimiser la collaboration, mais aussi à entretenir le climat de confiance.

La communication interne peut être définie comme « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun » (Détrie et Meslin-Broyez, 2001).

À ce sujet, deux constats essentiels méritent d'être faits à travers cette définition :

- Il s'agit d'actions et de pratiques qui prouvent que pour avoir une communication interne réussie, il est non seulement nécessaire de l'avoir dans les référentiels de l'entreprise, mais de tout mettre en œuvre pour la concrétiser sur le plan réel des actions et à travers des instruments adéquats ;
- La communication interne fait agir l'individu, le groupe et la structure ou l'organisation dans le sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation.

En d'autres termes, une communication efficace est un élément important pour améliorer la collaboration et l'esprit d'équipe. Cela suppose qu'il faut être en mesure de s'exprimer clairement pour faire passer le message souhaité afin de ne pas compliquer les choses voire blesser quelqu'un sans le vouloir. Il s'agit concrètement d'échanger à propos des tâches individuelles, de fournir des mises à jour sur l'état d'avancement des projets ou des activités planifiées.

8.5 Les astuces d'une communication interne

L'efficacité d'une bonne communication interne dépend du lieu, des modalités et du moment où s'effectuent les échanges. À cet effet, sept astuces sont proposées par l'équipe Asana (2023)⁴.

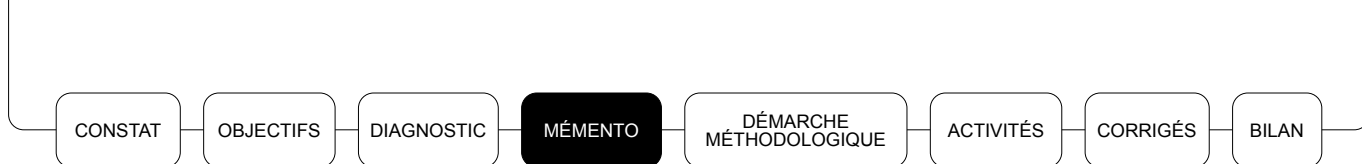
► Désigner le meilleur support de communication interne et le sujet à aborder

Pour être le plus efficace possible, il faut s'assurer de suivre les bonnes directives de communication et de transmettre les bonnes informations, au bon endroit. Car la communication revêt plusieurs formes : en personne, par courriel, intranet, par messages instantanés, mais aussi sur les plateformes de gestion de travail. En termes clairs, il s'agit d'être capable d'identifier le bon canal et le moment approprié pour faire passer son message avec son personnel.

► Développer sa capacité à bien communiquer

Une bonne collaboration reste et demeure le fondement d'un travail d'équipe efficace dans les grandes et les petites entreprises. Ainsi, il importe d'établir une communication interne ouverte et honnête qui passe par le développement des compétences solides

⁴ <https://asana.com/fr/resources/effective-communication-workplace>



en collaboration d'équipe. Il ne s'agit pas forcément d'être toujours d'accord sur tout, mais de savoir exprimer ses désaccords et développer un argumentaire pour expliquer un point de vue divergent. Bref, communiquer efficacement favorise la bonne collaboration, mais, savoir comment collaborer est en même temps un élément fondamental pour établir une bonne communication interne.

► **Privilégier les conversations en personne**

Un échange en face à face permet d'éviter toute erreur de communication. C'est pour cela qu'il est conseillé de procéder par visioconférences quand on a une équipe qui travaille à distance. La communication en personne est d'autant plus importante lorsqu'on pressent qu'une discussion risque d'être difficile, car il est toujours délicat d'adopter le ton adéquat à l'écrit. L'idéal est que les membres de l'équipe de travail puissent discerner tes expressions faciales et ton langage corporel. Des appels téléphoniques peuvent être organisés au cas où l'équipe de travail est décentralisée ou travaille à distance plutôt que de faire recours aux visioconférences.

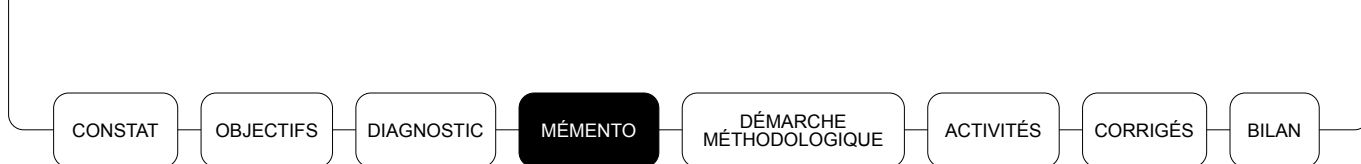
► **Ne pas négliger le langage corporel et le ton de la voix**

La manière de s'exprimer en général est tout aussi importante à prendre en compte que les paroles et leur signification. La fatigue ou le stress causé par un événement de notre vie personnelle peut influencer notre comportement. C'est pour cela qu'éviter de transmettre des signaux involontaires, notamment lors des conversations difficiles et d'adopter un langage corporel et des expressions faciales neutres est nécessaire.

► **Opter pour une communication interne ouverte et harmonieuse**

En communication ascendante, descendante ou transversale, il est plus important d'écouter que de parler. Pour s'intégrer dans une équipe et travailler dans un esprit de collaboration sain, il n'est pas conseillé d'imposer systématiquement ses idées, mais il faut savoir également écouter celles de ses collaborateur(trice)s. Dans ce sens, deux principaux types d'écoute sont à identifier :

- Écouter en pensant déjà à la réponse que tu vas formuler et écouter en s'efforçant de comprendre ton interlocuteur(trice) au mieux. Si l'écoute se résume à anticiper notre réponse, tu dois donc te concentrer sur ce que tu vas dire ensuite, et non sur le message de ton/ta collaborateur(trice). Adopter ce type d'écoute peut te faire passer à côté de certaines informations clés, au risque même de répéter les paroles de ton interlocuteur(trice).
- Essayer plutôt d'écouter pour comprendre : sois attentif(ive) au message que ton interlocuteur(trice) cherche à te transmettre, sans penser à ce que tu vas lui répondre. Si tu penses à un point en particulier que tu ne souhaites pas oublier de mentionner, note-le pour pouvoir te reconcentrer immédiatement sur les paroles de ton/ta collaborateur(trice), au lieu d'essayer vainement de te souvenir de ce que tu souhaites dire ensuite.



► **S'en tenir aux faits, oublier les mythes et les « on-dit »**

Selon Diane Chapman cofondatrice du « Conscious Leadership Group » (groupe pour un leadership maîtrisé), les faits désignent tout événement ayant réellement eu lieu et dont chaque collaborateur(trice) pourrait attester. En revanche, le témoignage désigne ton interprétation de la situation. Par exemple, ton manager te fait un feedback en direct sur ton travail au cours d'une petite réunion avec ses collaborateur(trice)s. C'est un fait. Tu ne t'attendais pas à ce retour d'information. Tu penses que ton responsable s'est permis de te transmettre ses commentaires en présence de tes collègues, car il n'est pas satisfait de ton travail et qu'il aurait pu attendre de te recevoir en entretien individuel. Il s'agit d'un mythe (ou témoignage). Tu n'as aucun moyen de savoir si ta supposition est vraie ou non.

Les témoignages sont inévitables, car nous créons des récits à partir des faits. Cependant, il est aussi important de bien les distinguer et d'éviter de se fier uniquement aux on-dit, à moins d'être dépourvu de preuves pour attester leur véracité.

► **S'assurer de s'adresser à la bonne personne**

L'efficacité d'une communication interne dépend autant de la personne à qui le message ou la parole est adressé(e). Ton message finira aux oubliettes s'il est adressé à un(e) mauvais(e) interlocuteur(trice) ou s'il lui est adressé dans un contexte non approprié. Pour éviter ce genre de situation, il s'avère nécessaire de s'assurer qu'on a réuni les interlocuteurs qu'il faut ou d'envoyer le message à l'interlocuteur(trice) qui convient.

9. NOTION DE GESTION DÉMOCRATIQUE

9.1 Qu'est-ce que la démocratie scolaire ?

La démocratie scolaire permet de développer la citoyenneté des élèves par l'échange et leur participation à la vie et aux décisions de leur établissement. On parle de **participation**. L'objectif est que l'ensemble des élèves, enseignant(e)s et parents puissent prendre des responsabilités et trouvent la possibilité de participer activement.

9.2 La gestion participative

Elle est une forme de gestion qui implique toutes les parties prenantes de la vie scolaire. La réussite de l'école n'est pas la seule affaire du/de la directeur(trice) mais elle concerne aussi bien la communauté que les partenaires qui ont vocation à interagir pour la promotion d'une école juste et inclusive.

9.3 Qu'est-ce qu'un(e) partenaire ?

Le/La partenaire est une personne, un groupe, une collectivité, un organisme ou une entité avec laquelle on s'allie pour réaliser une action commune dans une affaire, une entreprise, une négociation ou un projet. Au Bénin, l'école bénéficie des apports des partenaires nationaux(ales) et internationaux(ales)=.

Au niveau national, il y a :

- Les associations des parents d'élèves (APE) ;
- Les associations des mères d'élèves (AME) ;
- Les comités de gestion des établissements scolaires (COGES) ;
- Les associations confessionnelles ;
- Etc.

Au niveau international, il y a :

- L'Agence française de Développement (AFD) ;
- L'Agence allemande de Développement (GIZ) ;
- L'Unesco ;
- L'Unicef ;
- L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) ;
- L'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- La Banque mondiale (BM) ;
- Le Programme alimentaire mondial (PAM) ;
- Etc.

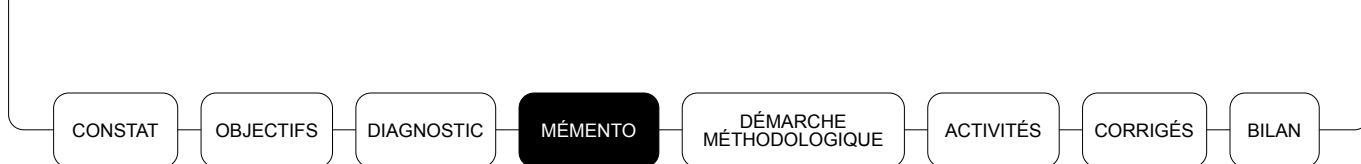
9.4 Qu'est-ce que l'environnement scolaire ?

En cercles concentriques, l'environnement scolaire peut être circonscrit à l'environnement de la localité, l'environnement immédiat et enfin l'environnement interne.

■ L'environnement de la localité

Une école se caractérise d'abord par son implantation qui a des effets déterminants sur sa structure, son fonctionnement et donc sur son organisation. Selon qu'une école est implantée au centre d'une grande ville, en périphérie, en milieu semi-urbain ou rural, la richesse et la qualité de ses relations avec cet environnement seront très diverses. Indépendamment du type de milieu où elle est implantée, il y a des menaces mais aussi des opportunités qui lui sont spécifiques. Chacun de ses facteurs nécessite des actions soit pour les mitiger, soit pour en faire bénéficier l'école dans son développement.

Cet état de fait constitue pour le/la directeur(trice) un défi qu'il/elle doit relever avec toute son équipe étant entendu que la question est l'affaire de tout le monde.



► Les opportunités

Suivant les caractéristiques de la localité, les opportunités qui se présentent sont variées. Ce peut être des structures telles que les bibliothèques, médiathèques, musées, poste de santé, etc. D'autres opportunités peuvent se présenter. On peut, entre autres, lister : les conditions climatiques, les disponibilités foncières, les infrastructures et équipements, des personnes-ressources, les partenaires, le leadership des collectivités locales.

► Les menaces

Le constat est que le plus souvent les écoles de centre-ville sont anciennes et souffrent d'un manque d'espace extérieur et l'accès à certaines structures sportives pose un problème. Or, l'activité sportive est importante pour la santé des apprenant(e)s. Cependant, les écoles des zones semi-urbaines ou rurales souffrent souvent de manque d'infrastructures (mur de clôture, de classes construites, de point d'eau, etc.).

En outre, on peut noter d'autres menaces telles que la chaleur, la dégradation du sol, la salinisation, l'érosion, l'accès à l'eau, l'insuffisance de réserves foncières, le déficit de personnes-ressources, les représentations culturelles et sociales, et parfois le faible engagement des collectivités territoriales.

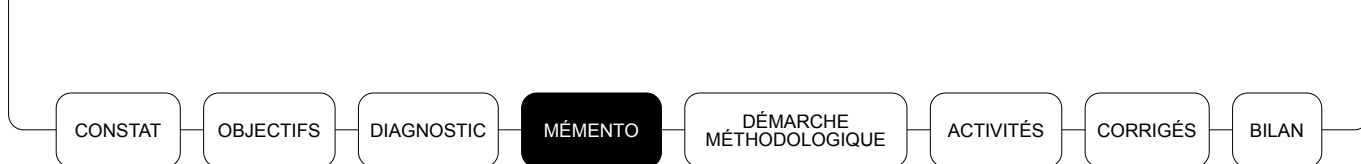
À cela s'ajoutent les conséquences dues au changement climatique qui souvent occasionnent des inondations, des déplacements de population, la dégradation des sols et des infrastructures. En effet, il arrive, au Bénin, que la rentrée ne puisse pas être effective pour cause d'inondation.

■ L'environnement immédiat

Le milieu immédiat de l'école est un élément important à prendre en compte dans la gestion de l'environnement. En effet, le milieu de vie où s'exercent les activités éducatives joue un rôle capital dans le développement des individus, en particulier des enfants. C'est le cas pour le milieu immédiat. Même s'il n'est pas partie intégrante de l'école, le plus souvent, il comporte en son sein des éléments qui constituent une opportunité ou une menace pour l'établissement. C'est surtout en milieu urbain et semi-urbain où les marchés sont contigus. En milieu urbain notamment, on remarque souvent une prolifération des cantines et en milieu rural, c'est l'absence de clôture et autres éléments du paquet de service.

► Les menaces

Ce sont surtout les menaces qui nécessitent d'être identifiées, circonscrites, prises en charge par des activités de mitigation pour prévenir les effets négatifs sur les différents personnels et partant sur la sécurité et les rendements des élèves. Parmi ces menaces, on peut citer l'insécurité, les installations électriques, les laboratoires avec des produits chimiques, la proximité de routes passantes, l'existence de marchés contigus avec diverses cantines, les pollutions et les difficultés d'accès à l'eau.



■ L'environnement interne

L'école est un système complexe et évolue au sein d'un environnement qui, lui-même, est complexe. Cela se manifeste par l'existence de différentes composantes (sphères) de l'environnement de l'école.

9.5 Qu'est-ce que le développement durable ?

En ta qualité de directeur(trice) d'école, tu as sous ta responsabilité le rayonnement de l'établissement en veillant au bon fonctionnement des enseignements-apprentissages mais aussi au bien-être de tous les usagers (personnels enseignants, personnels administratifs et de soutien, élèves, etc.).

C'est pourquoi, l'environnement où se meut tout ce monde doit être préservé, entretenu sans causer de dommages collatéraux, étant entendu que l'environnement est un tout imbriqué dans lequel se situe l'école. Et pour bien assurer ta mission, tu dois t'approprier les concepts et notions qui se rapportent à l'environnement de sorte que tes actions et celles que tu feras appliquer à tes collaborateur(trice)s soient fondées sur des connaissances sûres et maîtrisées.

Le développement durable est relatif au devenir et à l'épanouissement de l'humanité avec les interrelations et interdépendances au sein de l'écosystème. Pour définir le développement durable, le Rapport Brundtland⁵ (1987) fait foi. Selon ce document, « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins ».

9.6 Les objectifs du développement durable

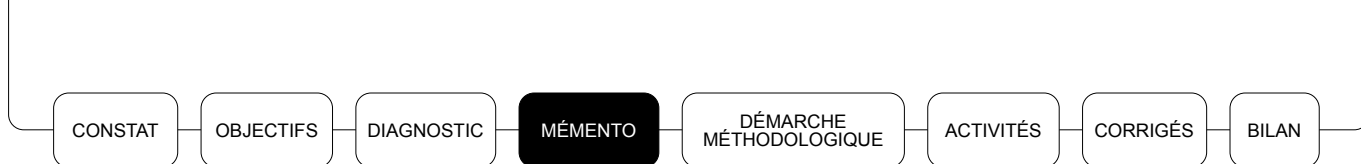
Au nombre de dix-sept, les objectifs de développement durable (ODD)⁶ définissent le monde que nous voulons. Ils s'appliquent à toutes les nations et visent à s'assurer que personne n'est laissée de côté et constituent le Programme 2030 : la carte du monde que nous voulons à l'avenir.

Ces 17 ODD sont imbriqués les uns des autres et nous pouvons, entre autres, extraire quelques cibles :

- D'ici à 2030, faire en sorte que tous/toutes les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable.

5 https://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_Brundtland

6 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>



- D'ici à 2030, assurer l'accès de tous/toutes, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable.
- D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature.

10. LE RESPECT DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

10.1 Qu'est-ce que le règlement intérieur ?

Le règlement intérieur de l'école définit les règles qui régissent la vie quotidienne dans l'école. Il précise les horaires de l'école et les dispositions prises pour en assurer le respect, les modalités d'information des parents et l'organisation du dialogue entre les familles et l'équipe pédagogique.

Le règlement intérieur d'une école, maternelle ou élémentaire, définit l'ensemble des règles de vie de l'école. Il fixe les droits et les devoirs de chaque membre de la communauté éducative. Le règlement intérieur de l'école est aussi un document éducatif : il place l'élève en situation d'apprentissage de la vie en société et de la citoyenneté en le rendant progressivement responsable. Celui en vigueur au Bénin est rendu public par le biais de la note de service n° 548/MEMP/DC/SGM/DEP/SP du 26 mars 2018. Il comporte 19 titres répartis en 63 articles. L'ensemble de ces articles respectent pleinement les dispositions législatives telles que la Constitution du Bénin, le code de l'enfant en République du Bénin et la loi portant orientation de l'Éducation nationale. Quelques articles à titre d'illustration :

ARTICLE 1^{er} : l'école ouvre ses portes les jours et heures prévus par les textes en vigueur ;

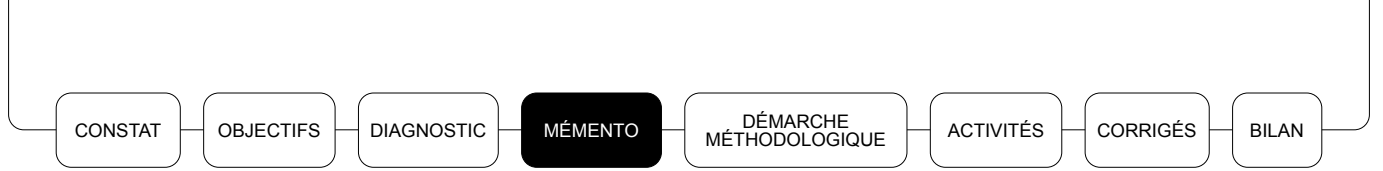
ARTICLE 2 : les écolier(ère)s doivent arriver à l'école 30 minutes avant le début des cours et rester dans l'école pour en assurer le nettoyage ;

ARTICLE 12 : le/la directeur(trice) et les instituteur(trice)s prennent des mesures pour protéger les enfants, en particulier, les filles contre les atteintes sexuelles ;

ARTICLE 23 : il est formellement interdit de soumettre les apprenant(e)s aux traitements inhumains et dégradants ;

ARTICLE 35 : au début de chaque année, l'instituteur(trice) est tenu(e) d'élaborer la charte de sa classe en collaboration avec ses écolier(ère)s. Cette charte élaborée est affichée à divers endroits de la classe pour exploitation ;

ARTICLE 45 : le salut des couleurs est obligatoire pour tous/toutes les apprenant(e)s et pour les usagers de l'école présents lors du cérémonial.



10.2 L'importance du respect du règlement intérieur

Le règlement constitue un socle de compétences de vie à développer par la communauté scolaire. C'est un instrument qui permet de réguler la vie interne de l'école. Il est pour une école ce qu'est la loi fondamentale d'une république. Concrètement, il est à la fois un instrument précieux de promotion des valeurs citoyennes et facteur d'enseignement-apprentissage et évaluation, aux mains des enseignant(e)s pour offrir aux enfants une éducation à la citoyenneté de qualité. Il importe donc d'inviter le/la directeur(trice) d'école à veiller à son exploitation par les enseignant(e)s, d'une part, et à son application par l'ensemble de la communauté scolaire, d'autre part.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette rubrique a pour but de te fournir des stratégies, méthodes, techniques et outils exploitables pour instaurer un climat favorable au travail dans un environnement propice au développement durable.

Il s'agira à terme de/d' :

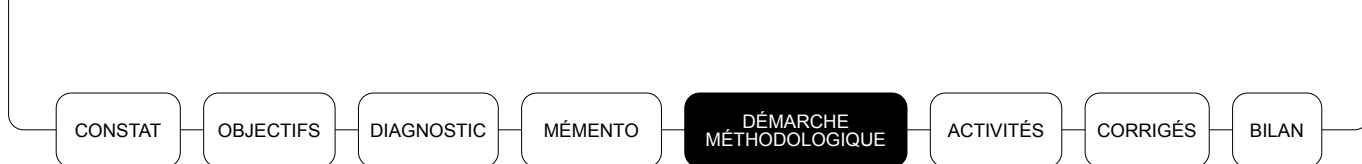
- réserver un accueil chaleureux aux collaborateur(trice)s ;
- être bienveillant(e) avec ses collaborateur(trice)s ;
- développer une communication interne constructive ;
- promouvoir une gestion démocratique dans la résolution des problèmes de l'école.

1. COMMENT INSTAURER UN CLIMAT FAVORABLE AU TRAVAIL DANS UN ENVIRONNEMENT PROPICE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

1.1 Donner l'exemple d'une bonne conduite professionnelle

En tant que directeur(trice), tu es le/la premier(ère) responsable de l'école. Ainsi, le respect que tu auras de la déontologie et des valeurs du métier impactera positivement les autres acteur(trice)s et donnera du crédit à ton action. Par exemple, il est important que :

- tu sois le/la premier(ère) présent(e) à l'école le matin ;
- tu sois ponctuel(le) à tes rendez-vous ;
- tu t'efforces de garder ton calme en toute circonstance ;
- tu respectes toutes les personnes quelles que soient leurs origines, leurs opinions, leurs croyances et leur philosophie de vie ;
- tu utilises un langage correct et évites les expressions familières ;
- tu respectes la vie privée de chacun(e) et tu preserves le secret professionnel, c'est-à-dire que tu ne portes aucun jugement sur ce qui ne relève pas de la vie professionnelle et tu ne divulgues aucune information dont tu as connaissance sur la vie privée des autres ;
- tu tiennes tes engagements ;
- tu partes le/la dernier(ère) de l'école au besoin ;
- etc.



1.2 Réserver un accueil attentif et chaleureux aux collaborateur(trice)s

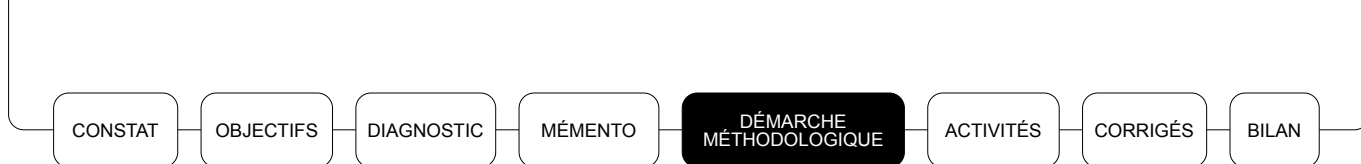
Pour soigner ton image et être un modèle à suivre, il est très important que tu sois ponctuel(le) à l'école afin d'impacter positivement les autres acteur(trice)s et gérer judicieusement le temps scolaire. En plus de cela, tu dois accueillir chaleureusement tes collaborateur(trice)s. Autant que possible, efforce-toi quotidiennement de saluer chacun(e) de tes adjoint(e)s. C'est l'occasion de t'enquérir de leurs nouvelles, d'être à leur écoute, d'être disponible pour susciter chez eux/elles l'envie de s'extérioriser. Voici quelques modalités :

- Tu peux te placer le matin à l'entrée de l'école ;
- Tu partages quelquefois tes moments de récréation avec tes collaborateur(trice)s ;
- Si tu débutes ton enseignement en même temps que tes collègues, tu t'efforces de faire le tour de tes adjoint(e)s pour leur présenter tes civilités, t'enquérir de leur santé, les encourager par un petit mot bienveillant ;
- De temps à autres, si tu as accueilli tes élèves dans ta classe avant l'arrivée des adjoint(e)s, tu les autonomises, le temps d'aller de classe en classe dans le but de présenter tes civilités à tes adjoint(e)s et profiter au besoin pour les assister psychologiquement.

1.3 Faire preuve de bienveillance

La capacité à te montrer empathique, disponible et attentionné(e) envers tes collaborateur(trice)s et tes apprenant(e)s te confère une qualité appropriée à ta fonction. En tant que directeur(trice), il te revient de développer un sens élevé d'humilité, de compréhension et d'humanité, dans le but de créer et de maintenir une atmosphère positive de travail dans l'école et dans ta classe. Voici quelques bonnes pratiques que tu peux adopter pour y arriver :

- Te soucier du bien-être de tes collaborateur(trice)s et des élèves. Par exemple : « Bonjour ! Aujourd'hui, tu n'as pas bonne mine. Que se passe-t-il maître Romain ? » ;
- Faire preuve d'empathie en cherchant à comprendre l'approche de tes collaborateur(trice)s en cas de gestion de difficultés ou de situations personnelles. Par exemple : « Ton élève X semble poser quelque problème de discipline, qu'en penses-tu ? » ou « Le dialogue avec les parents du jeune Y me semblent difficiles. Comment vois-tu les choses ? » ;
- Faire preuve de courtoisie envers les enseignant(e)s/parents et les autres partenaires ;
- Développer une écoute attentive à la préoccupation des enseignant(e)s, apprenant(e)s et parents ;
- Cultiver le respect mutuel. Par exemple : « Monsieur Z, je vous remercie pour cette présentation argumentée de votre point de vue qui est très intéressante, même si je n'ai pas tout à fait la même analyse de cette situation » ;



- Donner le droit à l’erreur. Par exemple : « Madame X, il semble que vous n’avez pas eu le temps de préparer, comme prévu, la salle pour la réunion qui débute dans un quart d’heure. Ce n’est pas grave, nous allons le faire rapidement tous les deux » ;
- Te concentrer sur les moyens de corriger l’erreur et de mettre en place les éléments pour que cette erreur ne se reproduise plus en répétant les consignes ou en étant ferme sur les conseils prodigués (ex. : en plus de la communication téléphonique, faire le nécessaire pour que le message soit également écrit) ;
- En cas d’erreur à répétition, tu ne dois pas durcir le ton ou rappeler à nouveau à l’ordre, mais t’interroger sur les raisons qui amènent tes collaborateur(trice)s à reproduire cette démarche non conforme. Cherche une autre stratégie pour les accompagner vers un changement de leur pratique ;
- Savoir remettre en question tes « certitudes » pour progresser. Cette capacité à accepter de réinterroger ton propre point de vue envoie un signe positif aux collaborateur(trice)s. C’est en effet un signe de confiance envers les collaborateur(trice)s qui pourraient proposer de meilleures solutions que celles envisagées par toi-même.

2. DÉVELOPPER UNE COMMUNICATION INTERNE CONSTRUCTIVE

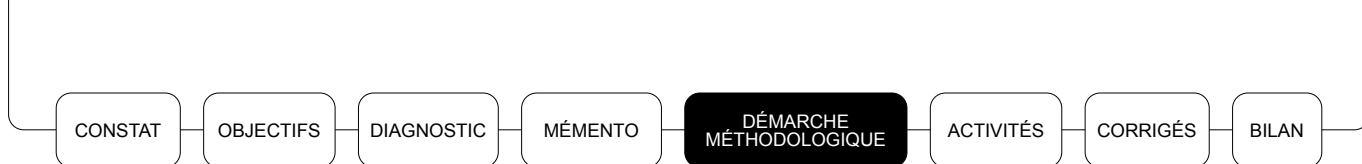
La gestion des conflits internes commence par leur prévention. Dans cette perspective, il est primordial de se parler, d’échanger et de communiquer. Cela évite les incompréhensions, les malentendus, et favorise la cohésion de la communauté éducative.

Pour développer la communication interne, le/la directeur(trice) d’école doit favoriser une transmission horizontale et verticale d’informations au sein de son école.

2.1 Une communication vers les collaborateurs

Pour réaliser une bonne communication interne **avec tes collaborateur(trice)s**, tu peux :

- instaurer une réunion hebdomadaire ou bi-hebdomadaire de débriefing selon le jour de ta convenance au sujet des événements de la semaine ;
- prévoir des affichages pour passer tes informations ;
- créer un cahier à faire circuler auprès de tes collaborateur(trice)s pour diffuser les informations qui les concernent (dates des réunions, nouveaux textes officiels publiés, événements importants à venir...) en demandant l’émargement de chacun(e) ;
- créer un cahier à faire circuler auprès de tes collaborateur(trice)s pour recueillir d’éventuelles informations auprès d’eux sur une préoccupation donnée ;
- initier un bref conseil des maîtres pour faire la lecture commentée et partagée d’un ou de plusieurs textes officiels nouvellement publiés par les autorités. Il s’agit, par exemple, d’une circulaire, d’un arrêté et autres ;



- te rendre disponible selon ta convenance, un jour de chaque semaine pour recevoir tes collaborateur(trice)s qui souhaitent te faire part de certaines préoccupations. Par exemple, tu annonces que tu restes disponible à ton bureau chaque jeudi soir de 17 à 18 heures.

2.2 Une communication vers les parents d’élèves

Quand il s’agit de communiquer une information de manière collective **aux parents d’élèves**, tu peux :

- prévoir des affichages à la porte de l’école ou de ton bureau pour passer tes informations ;
- distribuer à toutes les familles, par les élèves, un document écrit, si tu disposes d’un moyen de reproduction ou un message écrit inscrit dans le cahier de devoirs de chaque élève, dicté par les enseignant(e)s ;
- adresser, à toutes les familles, une invitation à une assemblée générale par l’intermédiaire du/de la président(e) de l’association des parents d’élèves. Cette invitation, que tu peux initier toi-même avec l’implication du bureau des parents d’élèves, peut être envoyée par le truchement des élèves à leurs parents ou tuteur(trice)s.

Quand il s’agit d’une communication à l’intention **d’une famille** relativement à la scolarité de leur enfant, tu peux procéder comme suit :

- Adresse une invitation écrite, si possible, aux **deux** parents ou aux tuteur(trice)s (tu ne *convoques* pas les parents car tu n’as pas autorité sur eux). Voir exemple plus bas. Si tu fais l’invitation par téléphone, utilise le même langage attentionné que celui de la lettre proposée en exemple ;
- Prépare, avec l’enseignant(e), cette rencontre : précisez la problématique qui vous conduit à solliciter la famille, ce que vous allez lui dire, ce que vous allez solliciter de sa part... ;
- Le jour du rendez-vous, accueille ces parents avec courtoisie en les remerciant de leur venue et leur exprimant ton plaisir de pouvoir travailler avec eux à la réussite de leur enfant ;
- Si possible, assieds-toi avec ces parents et avec l’enseignant(e) de l’élève autour d’une table. Ne te mets pas derrière ton bureau. Il s’agit de co-éducation, de travailler ensemble sans relation hiérarchique ;
- Commencez, avec l’enseignant(e), par exprimer des éléments positifs de ce que fait l’enfant à l’école (vous aurez préparé cela avant). Par exemple, sa ponctualité, son assiduité, sa gentillesse, sa camaraderie, sa persévérance, ses réussites dans certains domaines d’apprentissage... ;
- Donne la parole rapidement aux parents. Tu peux le faire en leur demandant comment ils perçoivent la scolarité de leur enfant, comment leur enfant leur parle de l’école, si l’enfant bénéficie d’une aide à la maison (eux-mêmes, sœurs, frères, voisins...) ;

- Expose ensuite ce qui a motivé l'invitation, quel(s) résultat(s) ou comportement(s) de l'élève vous soucie(nt). Parle des productions et des actes de l'enfant mais ne porte pas de jugement sur lui/elle : « il/elle a souvent des relations difficiles avec plusieurs camarades dans la cour » plutôt que « il/elle est bagarreur(euse) » ;
- Sollicite l'avis des parents sur la problématique : leur point de vue est aussi important que le vôtre ;
- Expose ce que vous comptez faire à l'école pour aider l'enfant et invite ces parents à engager une action de leur part ;
- Au terme de vos échanges, résume l'analyse commune de la situation et les modalités d'accompagnement de l'enfant conjointement prévues. Fixe une date pour une prochaine rencontre afin de faire le point des progrès de l'enfant ;
- Clos la réunion en remerciant chaleureusement ces parents et en exprimant ta confiance dans les progrès de leur enfant.

EXEMPLE DE COURRIER D'INVITATION

Le ...
École de ...
[Adresse]

Madame, Monsieur,

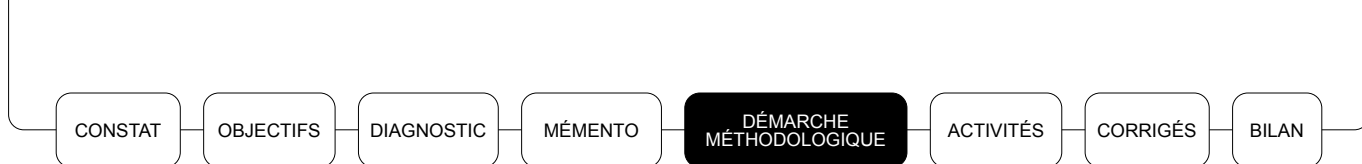
Nous souhaiterions vous rencontrer au sujet de la réussite de la scolarité de votre enfant, *Prénom Nom*. Dans cette perspective, nous vous invitons, l'un et l'autre, pour échanger :

- Le ...
- À ... heure
- Dans mon bureau de l'école.

Vous remerciant par avance de votre participation,

Bien cordialement.
Monsieur/Madame ...
Directeur(trice) de l'école de ...

P. S. : Si vous n'êtes pas disponibles à cette date, n'hésitez pas à nous en faire part.



3. COMMENT CULTIVER LA PAIX À L'ÉCOLE

Il revient au/à la directeur(trice) d'école de promouvoir de concert avec ses collaborateur(trice)s les valeurs universelles, les types de comportements qui inspirent et fondent la paix. Plus concrètement, il s'agit d'amener à se connaître d'abord, à s'apprécier, à comprendre et à envisager avec sympathie les notions de justice, d'égalité, de liberté, de tolérance, de démocratie et de leur donner envie d'œuvrer pour un monde plus humain, plus solidaire. Dans ce sens, il/elle amènera ses collaborateur(trice)s, à travers des échanges, à faire développer les capacités suivantes :

- Reconnaître et accepter les valeurs requises pour la vie en commun telles qu'éviter d'utiliser des propos insultants et humiliants à l'endroit des apprenant(e)s et entre apprenant(e)s ;
- Communiquer, dialoguer, partager, coopérer, accepter de travailler en groupe en toute camaraderie ;
- Mettre en œuvre son esprit critique, s'ouvrir au changement, modifier son jugement envers les autres ;
- Participer à l'élaboration des règles de vie et à les respecter à l'école ;
- Apprendre à l'enfant à vaincre son égoïsme.

3.1 Instauration des chartes de classe

Le premier niveau d'action se situe au sein de chaque classe. Chaque enseignant(e) peut travailler avec ses élèves le vivre-ensemble et les règles qui régiront quotidiennement la vie de la classe. Cette réflexion collective pourra se développer autour de la construction d'une référence commune : la charte de la classe. Voici quelques conseils pour élaborer celle-ci :

❶ Préparation

1. Prévoir de faire la charte en tout début d'année scolaire.
2. Prévoir l'espace et des surfaces d'écriture pour que tout le monde puisse voir et suivre.
3. Prévoir une surface vierge pour rédiger la version finale.
4. Nommer deux élèves pour être secrétaires (lorsque c'est possible).

❷ Première étape : Écriture de la charte (premier jet)

1. Pour faire comprendre que toute règle pose, à la fois, des limites et des protections, donner le principe d'un droit / un devoir. Cela évitera ainsi un texte qui ne pose que des obligations (*je dois...*) et des interdits (*je ne dois pas...*). Donner un exemple pour illustrer : « Nous avons le droit de faire des erreurs ; nous avons le devoir de ne pas nous moquer des erreurs des autres. »

2. Faire participer l'ensemble des élèves, en invitant à la participation *active* : chacun(e) écoute les propositions des autres, personne ne se moque de l'autre. On respecte également le temps de parole, et chacun(e) lève la main et attend qu'on lui donne la parole.
3. Chaque proposition qui fait consensus est inscrite sur le tableau. On peut y ajouter des exemples.
4. Commencer par les conditions de vie : propreté, politesse, ponctualité, matériel scolaire, etc.
5. Inviter des propositions axées sur les valeurs humaines : respect, considération, bienveillance, empathie, ouverture, accueil, inclusion, aide, coopération, solidarité... Il s'agit ici de réguler les attitudes et comportements.
6. Encourager des propositions de compétences de paix (savoir-faire) : dialogue, écoute, réflexes de paix, réconciliation...
7. Stimuler la créativité en invitant ensuite des propositions moins courantes, mais utiles au groupe.

④ Deuxième étape : Mise au propre de la charte (deuxième jet)

1. Cette étape peut se faire par petits groupes de 3-5 élèves.
2. Distribuer à chaque groupe une règle.
3. Demander aux groupes de s'assurer d'une reformulation selon le principe un droit / un devoir et d'enrichir d'exemples.
4. Chaque groupe présente son travail à la classe pour validation.

④ Troisième étape : Version à afficher durant l'année

1. Faire réécrire soigneusement la charte finale par les secrétaires pour pouvoir l'afficher durant l'année.
2. Faire ressortir les pratiques, les valeurs, les compétences, les points créatifs, maintenant qu'elles sont formulées de façon positive.

⑤ Durant l'année

1. Chaque fois qu'une situation, un comportement, une attitude requiert de faire appel à la Charte, le faire de façon participative en demandant au groupe d'indiquer ce qui est à respecter pour le bon fonctionnement du groupe.
2. Utiliser les nouvelles situations pour ajouter avec l'aide du groupe des nouvelles propositions.
3. Organiser des variantes : pour les sorties, pour l'accueil ou le départ d'une personne, en cas d'accident, etc. Ainsi les règlements seront accompagnés de chartes positives.

REMARQUE : Il va de soi que les chartes de classe n'auront pas le même degré d'élaboration entre le CI et le CM2. Mais si ce travail est réalisé régulièrement au début de chaque année, dans le cadre de l'Éducation civique, la capacité des élèves à la rédaction d'un tel document (de type règlementaire) atteindra un haut niveau en fin de scolarité.

► **Voici un exemple de niveau CM**

LES RÈGLES DE VIE DE LA CLASSE

Comment allons-nous vivre, travailler et apprendre ensemble ?

Ce règlement présente nos DROITS et DEVOIRS d'élèves et d'élèves. Il nous aide à mieux comprendre ce qui est interdit et autorisé à l'école.

ARTICLE 1

Nous avons le DROIT d'être respecté et le DEVOIR de respecter les autres (s'écouter, ne pas insulter, ne pas se moquer, ne pas se battre...);

ARTICLE 1 BIS

Nous avons le DROIT à l'égalité entre les filles et les garçons et le DEVOIR de respecter cette égalité pour les autres;

ARTICLE 2

Nous avons le DROIT d'avoir du matériel pour travailler et le DEVOIR d'en prendre soin (prendre soin de ses affaires et de celles de la classe);

ARTICLE 3

Nous avons le DROIT d'aller à l'école et le DEVOIR de travailler de notre mieux (être à l'heure, écouter les consignes, apprendre ses leçons, soigner son travail...);

ARTICLE 4

Nous avons le DROIT d'apprendre dans des bonnes conditions et le DEVOIR de laisser travailler la classe (se déplacer en silence, demander la parole, chuchoter avec son ou sa voisin(e)...);

ARTICLE 5

Nous avons le DROIT d'être aidé et le DEVOIR d'aider les autres (partager ce que l'on sait et demander ce que l'on ne sait pas, s'entraider, coopérer);

ARTICLE 6

Nous avons le DROIT d'être en sécurité à l'école et le DEVOIR de ne pas mettre en danger les autres (ne pas agresser les autres, ne pas apporter d'objets dangereux, ne pas jouer ou courir dans les couloirs...);

ARTICLE 7

Nous avons le DROIT de nous exprimer et le DEVOIR d'écouter les autres
(dire ce qui ne va pas, ne pas se couper la parole...);

ARTICLE 8

Nous avons le DROIT d'exercer des responsabilités et le DEVOIR de les assumer (exercer
des métiers...).

3.2 Élaborer une charte interne de l'école

Dans cette même logique, le/la directeur(trice) d'école peut faire élaborer une charte interne de bonnes conduites avec toutes les composantes de la communauté scolaire, fondée sur les droits de la personne et qui énonce des règles claires et des comportements souhaités mais aussi des réparations comme conséquences aux manquements à une règle. Cette charte de l'école viendra développer et enrichir le règlement intérieur. De plus, son élaboration collégiale permettra aussi aux membres de la communauté éducative de s'approprier les règles de vie de l'école, pour y mieux adhérer.

■ Voici quelques pistes possibles

ARTICLE 2 : Les écoliers doivent arriver 30 minutes avant le début des cours et rester dans l'école pour en assurer le nettoyage.

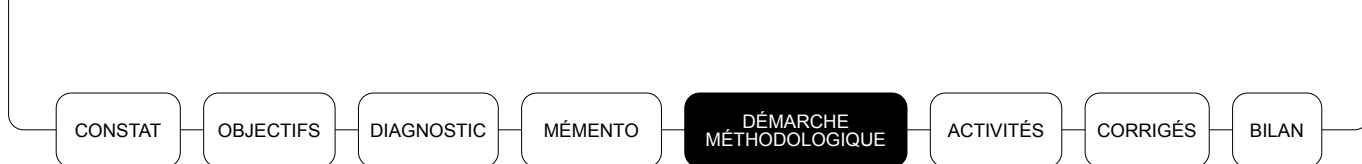
La charte peut préciser comment est organisé le nettoyage : qui le fait (que font les petit(e)s, que font les grand(e)s ? sur quoi porte-t-il (sanitaires, salles de classe, couloirs...)? Suivant quelle organisation ? Quel planning hebdomadaire ?...

ARTICLE 3 : Dès le coup de cloche, les jeux et les cris cessent immédiatement. Les écolier(ère)s se mettent en rangs sans perte de temps. Toute sortie collective doit s'effectuer sous la conduite effective de l'instituteur(trice).

La charte peut préciser les jeux autorisés/interdits dans la cour. La charte peut aussi aborder des points qui ne sont pas explicitement traités dans le règlement intérieur comme l'organisation de la surveillance de la cour.

ARTICLE 6 : Les membres de l'association des parents d'élèves passent périodiquement dans l'établissement pour s'enquérir de la bonne marche des activités scolaires. Leur passage ne peut se faire qu'avant le démarrage des cours, pendant la récréation et à la fin des cours.

La charte peut préciser comment sont organisées ces visites (quelle fréquence, qui les reçoit, qu'est-ce qui leur est présenté...),



■ Comment s’y prendre ?

- *Avec les délégué(e)s de classe*

Tu peux procéder à une relecture du règlement intérieur et travailler sur les droits et les devoirs des élèves dans les espaces communs (cour, couloirs, cantine, entrée de l’école...). Cela permettrait de rédiger des articles concernant directement les élèves dans la charte.

- *Avec les parents d’élèves*

Tu peux, avec le bureau de l’APE, engager une relecture du règlement intérieur et travailler sur les droits et les devoirs des familles au sein de l’école. Cela permettrait de rédiger des articles concernant directement les familles dans la charte.

- *Avec les enseignant(e)s*

À l’issue des travaux des élèves et des représentant(e)s de parents, tu peux réunir un conseil des maîtres pour étudier avec tes adjoint(e)s leurs propositions afin de les étudier, les amender éventuellement et les mettre en forme.

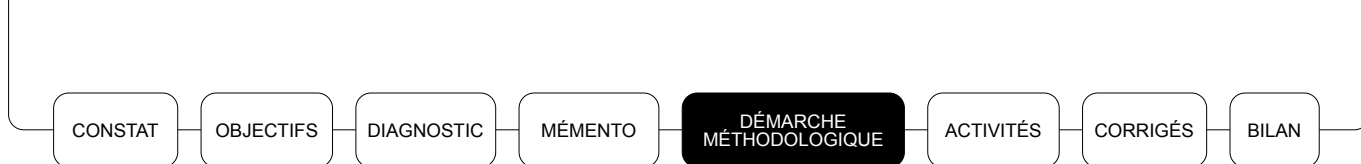
À partir d’une relecture du règlement intérieur, les enseignant(e)s peuvent eux/elles aussi proposer d’autres articles qui, avec les précédents, enrichiront ce règlement intérieur et l’affineront pour le contexte particulier de votre école.

L’élaboration et la mise en application de cette charte constituent des modalités pratiques et concrètes pour réaliser les points ci-dessous qui restent des intentions générales.

- Faire pratiquer la non-violence active, en rejetant la violence sous toutes ses formes : physique, sexuelle, psychologique, économique et sociale, en particulier envers les apprenant(e)s les plus démunis(e)s et les plus vulnérables tels que les enfants, les pré-adolescent(e)s et adolescent(e)s. La culture de la paix vise donc à libérer la paix intérieure dans l’esprit des apprenant(e)s afin qu’ils/elles puissent développer leur tolérance, leur sens de compassion, du partage et de l’attention aux autres ;
- Promouvoir la liberté d’expression et la diversité culturelle en privilégiant toujours l’écoute et le dialogue sans céder aux préjugés et au rejet d’autrui ;
- Susciter la participation des filles et des garçons dans le respect des principes démocratiques, afin de créer, ensemble, de nouvelles formes de solidarité au sein d’une classe et de toute l’école.

3.3 Promouvoir un égal accès aux apprentissages pour les filles et les garçons

Pour développer un égal accès des filles et des garçons aux apprentissages, une égalité de fait entre les deux sexes, tu peux :



- Inciter tes enseignant(e)s à veiller aux rapports quotidiens entre les filles et les garçons.
 - Quand les élèves vont en classe, tes enseignant(e)s doivent observer leurs comportements dans les couloirs, devant la porte de la classe, au moment où ils/elles y entrent et lorsqu'ils/elles s'installent à leur place.
 - Tes enseignant(e)s doivent veiller à ce que les filles ne soient pas bousculées ou obligées de laisser la place aux garçons, soit par une habitude installée, soit par des pressions physiques ou psychologiques.
 - Lors de l'installation dans la salle de classe, tes enseignant(e)s doivent s'assurer que la disposition des élèves est équilibrée entre les élèves des deux sexes, que les rangées sont mixtes, et que les filles et les garçons partagent les mêmes tables.

- Amener tes enseignant(e)s à réguler la coopération filles/garçons dans les classes.

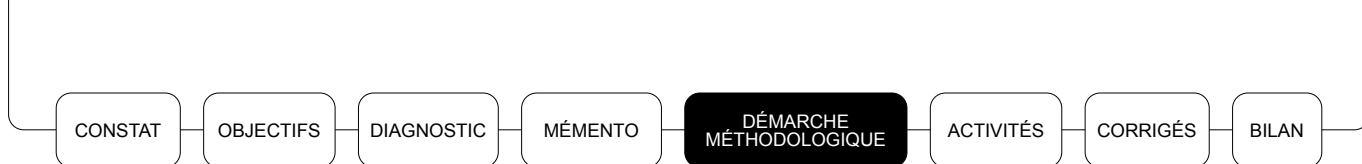
Dans les situations de coopération entre les filles et les garçons, qui sont un bon levier pour leur apprendre à vivre ensemble, tes enseignant(e)s doivent penser à l'égalité des rôles.

- Dans les groupes de travail, il leur faut veiller à la répartition tournante des responsabilités – secrétaire, rapporteur(euse), animateur(trice)... – et aux rapports internes empathiques et respectueux.
 - Tes enseignant(e)s peuvent aussi mettre en place du tutorat mixte au bénéfice des élèves qui rencontrent des difficultés ou qui ont été absent(e)s : des filles tutoient des garçons, des garçons aident des filles.
 - Si tes enseignant(e)s utilisent le monitorat, qu'ils/elles attribuent la fonction de moniteur(trice) autant aux filles qu'aux garçons.
- Demander à tes enseignant(e)s de répartir les tâches annexes équitablement.

Ils/Elles doivent effectuer explicitement une répartition équitable des tâches : nettoyage du tableau, balayage de la classe, approvisionnement en eau, déplacement chez l'enseignant(e) ou au bureau du/de la directeur(trice)... Certaines de ces tâches peuvent d'ailleurs être réalisées par un binôme mixte.

- Instaurer, dans la charte interne de l'école, une élection d'un binôme obligatoirement mixte de délégués de classe.

En somme, le/la directeur(trice) d'une école doit œuvrer à faire pratiquer par ses enseignant(e)s, les quelques gestes métiers ci-dessus évoqués. À cet effet, il/elle doit non seulement faire acquérir des connaissances et développer des compétences par les apprenant(e)s, mais aussi et surtout des valeurs, des savoir-faire (compétences et habiletés sociales), des savoir-être (valeurs et perceptions) qui visent à transformer les attitudes et des comportements liés à l'exercice d'une citoyenneté consciente, critique, active, solidaire, non violente et responsable pour un développement social plus démocratique, plus juste, plus équitable et plus durable.



3.4 Promouvoir une gestion collégiale dans la résolution des conflits de l'école

La formule de direction à caractère individuel et paternaliste doit faire place à une gestion collégiale et démocratique, une organisation rationnelle et dynamique de l'école qui permettent une participation plus efficace, une collaboration plus étroite entre directeur(trice) et adjoint(e)s, entre enseignant(e)s et parents d'élèves.

L'idée essentielle qu'il importe de retenir est de te permettre de rassembler l'ensemble des acteur(trice)s internes de l'école autour de la gestion des conflits qui naissent dans le fonctionnement et la vie de l'école.

L'organe de gestion collégiale reste et demeure un puissant outil de gestion démocratique aux mains du/de la directeur(trice). Pour l'utiliser, tu dois réunir le conseil des maîtres (voir livret 2 pour la démarche)

Dans l'exercice de ta fonction de directeur(trice), tu seras quelquefois confronté(e) à des conflits auxquels tu dois trouver des solutions. Mais il est souhaitable d'anticiper.

4. COMMENT PRÉVENIR LES CONFLITS AU SEIN DE TON ÉTABLISSEMENT ?

Pour avoir un climat apaisé de façon durable dans ton école, tu peux créer et mettre en place une « cellule de prévention des conflits ».

Cette cellule peut être constituée de toutes les personnes qui ont un intérêt dans l'école : enseignant(e)s, élèves, personnel d'encadrement, parents d'élèves, personnel non enseignant, communautés, jeunes de quartier... Les membres de cette cellule doivent être des personnes sages, crédibles, conciliantes et écoutées, rassembleuses, humbles...

N.B. : La cellule ne doit pas comporter un grand nombre de membres (exemple : cinq membres). Dans sa composition, il faut aussi tenir compte du genre et de la disponibilité des gens.

4.1 Développer des aptitudes de bon communicateur

Il s'agit pour toi de/d' :

- aller au contact de tout le monde sans a priori ;
- tenir des réunions périodiques avec la communauté éducative ;

- organiser des réunions régulièrement avec le conseil des délégué(e)s des classes pour permettre des échanges permanents avec les élèves afin d'établir une relation de confiance ;
- être constamment attentif(ive) et à l'écoute de tous/toutes les acteur(trice)s. Quand tu te déplaces dans l'établissement, regarde et écoute ce qui se passe autour de toi, reste toujours aux aguets ;
- respecter toutes les idées et toutes les opinions dès lors qu'elles respectent les autres et l'institution ;
- faire preuve d'empathie, c'est-à-dire te mettre à la place de l'autre pour mieux appréhender son point de vue ;
- ne pas refuser/interdire les divergences mais les analyser et rechercher une stratégie pour évoluer vers un consensus. Cette démarche commence souvent par permettre à chacun(e) d'explicitier et d'argumenter son point de vue, d'être entendu(e) ;
- être ouvert(e) et accessible.

4.2 Repérer des signes précurseurs de conflit ou signes de conflit latent

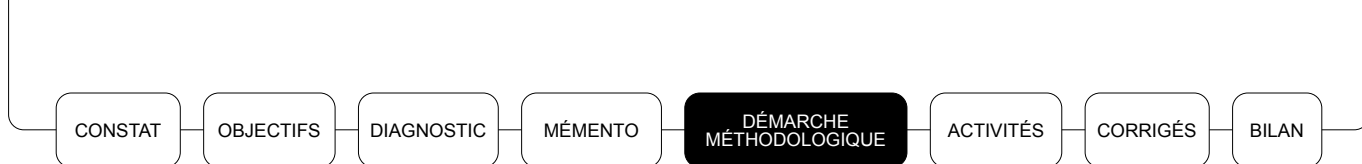
Il s'agit pour toi d'être attentif(ive) et sensible à tout mouvement, comportement ou propos inhabituel. Cela peut être des murmures, des absences répétées d'un personnel aux temps collectifs, des évitements entre certaines personnes, des disputes, des petits regroupements dans la cour, des plaintes récurrentes, des rumeurs, des bouderies, des moqueries...

PAR EXEMPLE : tu remarques que l'un de tes enseignant(e)s 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(e) 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 maîtres peut être utile.

4.3 Recueillir des informations sur les conflits antérieurs

Tu peux le faire pour :

- comprendre certains facteurs locaux qui peuvent alimenter un conflit. Par exemple, la proximité d'une activité artisanale polluante ou bruyante ;
- maîtriser les singularités de l'environnement socioculturel de la localité. Par exemple, la présence de minorités ethniques dans la population scolaire ;
- identifier les protagonistes potentiels en vue de prendre des dispositions préventives ;
- vérifier si un conflit passé avait été partiellement ou entièrement résolu ;
- connaître l'attitude adoptée par les protagonistes après la résolution de précédents conflits.



N.B. : Lorsque tu as résolu un conflit, laisse une synthèse écrite de ce qui s'est passé dans le journal de l'école et dans le cahier des procès-verbaux de réunions... pour ton successeur.

4.4 Concevoir un plan d'anticipation des conflits

Tu peux, par exemple, diffuser auprès des parents des nouveaux(velles) élèves de la section des petit(e)s à la maternelle et au CI au primaire, le règlement intérieur de l'école ainsi que la charte de l'école, s'il y en a une.

Le plan d'anticipation des conflits te permettra autant que possible de prévenir la survenue de conflits dans ton école. À cet effet, tu pourras t'appuyer sur les indications suivantes :

- Intégrer les valeurs morales et civiques ;
- Inviter les enseignant(e)s à enseigner régulièrement les séquences relatives à la morale et au civisme.

Tu pourras également prévoir des activités périodiques susceptibles d'inculquer des valeurs à tous/toutes les acteur(trice)s de ton école :

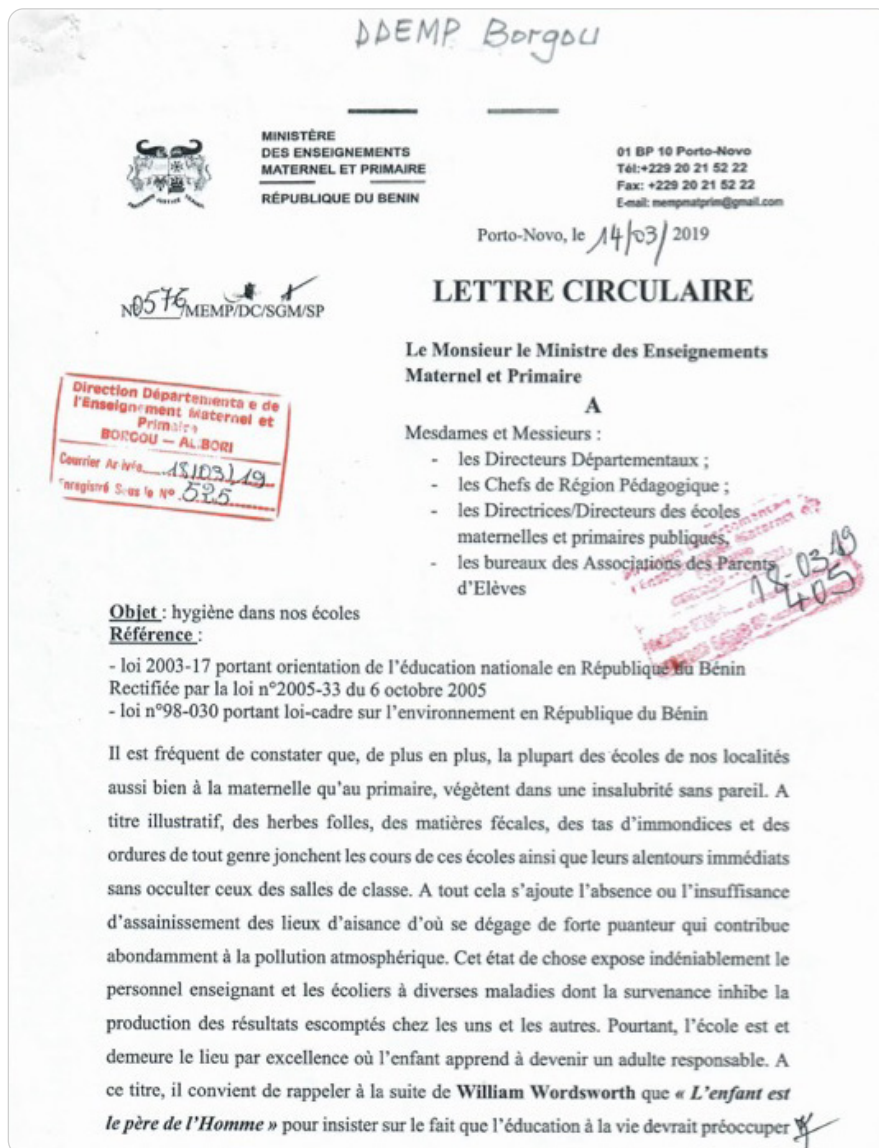
- Former tes élèves à la culture de la non-violence en les impliquant dans l'élaboration d'un chronogramme d'activités ;
- Développer des pratiques partenariales avec des personnes ressources sur des questions données (cellule d'écoute) ;
- Effectuer des activités civiques périodiques susceptibles d'éveiller l'esprit civique chez tous/toutes les acteur(trice)s. Par exemple : le cérémonial des couleurs obligatoire chaque lundi matin et chaque vendredi soir, suivi de quelques minutes d'entretien sur les comportements et vertus civiques ;
- Assainir l'environnement de l'établissement (chaque dernier vendredi du mois, cf. ci-dessous la lettre circulaire sur la journée mensuelle de salubrité) ;
- Sachant que la récurrence des nuisances environnementales peut être une source de conflits, tu veilleras constamment à assainir périodiquement l'environnement aussi bien interne qu'externe de l'école. Il pourrait s'agir pour toi d'initier des démarches et actions en vue de lutter contre les nuisances sonores dans l'environnement immédiat de l'établissement ;
- Partager l'information suivant la voie hiérarchique ;
- Multiplier les rencontres avec les différent(e)s acteur(trice)s.

Tu pourras dans ce sens :

- organiser des réunions périodiques avec « la cellule de prévention des conflits » pour qu'elle rende compte de ses activités ;

- établir une communication permanente avec les parents d'élèves dans le cadre de la coéducation ;
- encourager des rencontres régulières des personnels (enseignant(e)s, personnels d'encadrement personnel administratif) autour des activités sociales, culturelles... ;
- analyser régulièrement (tous les trimestres) les incidents et accidents survenus dans l'établissement qui sont inscrits dans le registre ou cahier prévu à cet effet ;
- réinterroger régulièrement (tous les ans) l'organisation de la surveillance des élèves dans les parties communes (entrée/sortie, cour, cuisines, points d'eau, toilettes...).

Enfin, tu peux solliciter l'ONG Graines de Paix (www.grainesdepaix.org) si elle est représentée dans ton secteur. Cette association propose de nombreuses activités pédagogiques.




Continue en page suivante →

tous les acteurs de l'école aux fins de pouvoir restaurer à cette institution étatique tous les attributs de son exemplarité. De ce point de vue, dorénavant, il va falloir substituer aux comportements relâchés et chargés de préjudices divers actuellement constatés, des comportements essentiellement vertueux, favorables à la renaissance de la sécurité, de l'hygiène et de l'assainissement dans toutes les écoles en vue d'y faire naître le cadre idéal qui assure effectivement la promotion du bien-être physique et mental tant du personnel enseignant que des écoliers. Dans cette perspective, je voudrais interpellier le sens de responsabilité de l'ensemble des acteurs de l'école notamment celui des enseignants et des parents d'élèves en ce qui concerne le bien-fondé de l'option en faveur de l'avènement des écoles propres partout sur l'étendue du territoire national.

Par conséquent, je vous enjoins d'organiser et de suivre:

- a) les séances habituelles de nettoyage de la cour de vos écoles respectives, des salles de classe et des lieux d'aisance en vue d'une salubrité remarquable ;
- b) une campagne mensuelle de salubrité tous les derniers vendredis du mois à partir de 16h 10min.

C'est à ce prix qu'un niveau d'hygiène individuelle et collective acceptable en milieu scolaire peut être obtenu.

Les Directeurs Départementaux et les Chefs de Région Pédagogique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de veiller à l'exécution correcte des présentes instructions. 




Salimane KARIMOU

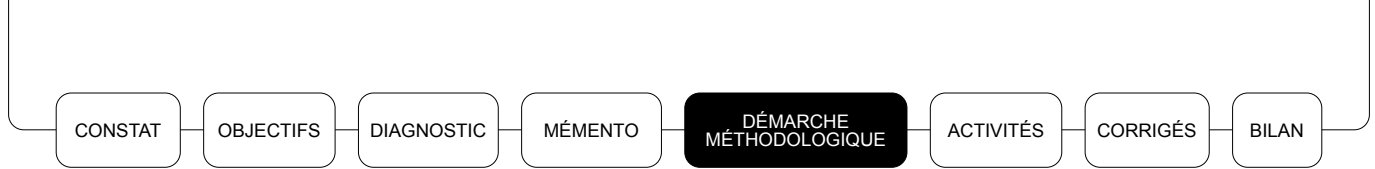
5. COMMENT TRAITER UN CONFLIT DANS TON ÉCOLE ?

Lorsque le conflit survient, tu dois trouver des solutions adéquates, en ta qualité de leader et de manager. Cette partie de la séquence te propose la démarche suivante :

5.1 Analyser le conflit

Pour analyser le conflit, tu auras à :

- ❶ **Déterminer la nature du conflit :** trouver les caractéristiques du conflit, à savoir s'il est interne à l'école ou s'il implique une personne extérieure de ton école. Le conflit peut survenir entre enseignant(e)s, entre des adjoint(e)s et le/la directeur(trice), entre enseignant(e)s et élèves, entre enseignant(e)s et membres de l'administration, entre élèves et membres de l'administration ou entre une personne extérieure et un membre de ton école.
- ❷ **Réunir les informations relatives à la survenue du conflit :**
 - Auditionner séparément les protagonistes, si possible, accompagné(e) d'un(e) de tes collaborateur(trice)s ;
 - Rencontrer les éventuels témoins ou l'entourage des personnes impliquées (camarades de l'élève, collègues de l'enseignant(e)...);
 - Aller à la recherche d'informations, notamment dans les archives de ton école (dossiers des personnels, dossiers des élèves impliqué(e)s, procès-verbaux des conseils des maîtres, comptes rendus sur des événements similaires passés...);
 - Rechercher les textes législatifs et réglementaires relatifs au problème (obligations de service, règlement intérieur...).
- ❸ **Synthétiser ton enquête :**
 - Identifier les besoins et les intérêts des parties en conflit ;
 - Procéder à l'analyse des informations récoltées pour comprendre les motivations et les conséquences du conflit sur les personnes (élèves, personnels, familles...) et sur le fonctionnement de ton école ;
 - Faire ressortir les causes réelles probables du conflit à partir de l'analyse des informations reçues ;
 - Repérer les points de consensus et les points d'opposition majeurs ;
 - Déterminer les éléments non négociables pour l'école, compte tenu de l'intérêt prépondérant des élèves.



④ Rechercher des aides :

- Faire appel à des personnes ressources, éventuellement un(e) médiateur(trice) ;
- Échanger avec des pairs (autres directeur(trice)s d'école) sur la situation ;
- Solliciter un échange avec ton/ta supérieur(e) hiérarchique s'il s'agit d'une situation grave et/ou complexe.

⑤ Rechercher une stratégie pour améliorer la situation :

Pour améliorer la situation tu peux engager une rencontre entre les protagonistes. Au cours de cette rencontre, tu dois :

- instaurer un climat apaisé ;
- rester impartial(e) ;
- reformuler les propositions de l'un(e) à chaque fois que vous donnez la parole à l'autre partie ;
- gérer le temps des interventions ;
- permettre à chaque partie d'exposer son point de vue ;
- faire respecter la parole de chacun(e) ;
- formaliser les convergences ;
- délimiter les divergences.
- construire un consensus.
- rappeler la primauté de l'intérêt général que doit servir la communauté éducative : les apprentissages des jeunes ;
- amener les protagonistes à faire des concessions.

⑥ Prendre des décisions :

- Faire le point des décisions pour sortir du conflit, collégialement arrêtées ;
- Consigner ce qui doit être fait ;
- Préciser les responsabilités et fixer un échéancier ;
- Mettre en œuvre le plan d'action ;
- Amener les protagonistes à accepter et à endosser les décisions prises en toute conscience.

⑦ Assurer un suivi de l'application de la décision prise :

- Mettre en place un comité de veille et de suivi circonstancié si l'ampleur du conflit l'exige ;
- Vérifier l'atteinte des objectifs et l'élimination des causes ;
- T'assurer que la solution soit intégrée à la routine quotidienne ;
- Effectuer un contrôle périodique pour t'assurer du maintien de la solution.

5.2 Étude d'un cas

Un parent d'élève surgit dans ton école et demande l'expulsion d'un enseignant devant les élèves de sa salle de classe. Ce dernier l'accuse de haïr son enfant (une fille) qui est une élève de la classe. Il faut noter que l'enseignant en question a eu un problème avec un autre enfant du même parent dans une autre école qui a abouti à un abandon d'école de l'enfant (une autre fille). Le parent est allé directement en classe pour s'attaquer à l'enseignant.

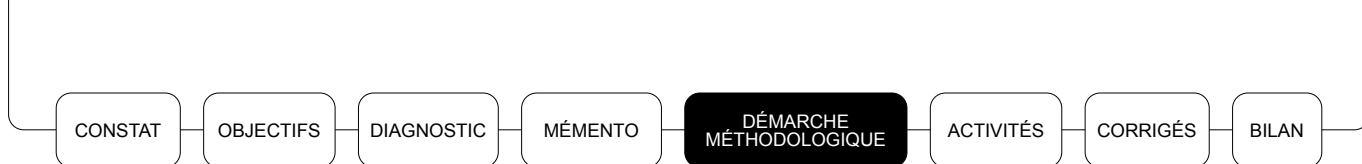
Tu peux gérer le conflit en suivant le protocole suivant :

❶ « À chaud »,

- Tu invites ce parent à te suivre au bureau pour l'écouter et discuter calmement. Tu peux lui dire : « Monsieur, je peux comprendre que vous soyez mécontent de l'enseignant de votre fille et je suis disposé à vous écouter tout le temps nécessaire dans mon bureau. » Il est essentiel d'éviter une altercation parent/enseignant devant les élèves.
- Tu demandes à l'enseignant d'emmener ses élèves en classe et de poursuivre son cours.
- Dans ton bureau, tu demandes à ce parent d'exposer ses griefs, autant que possible en présence du/de la délégué(e) du personnel. Tu écoutes, tu notes, tu te montres attentif(ive) et impartial(e), tu ne prends pas partie. Tu t'attaches à dégager les éléments objectifs (les faits) et les éléments subjectifs (les ressentis).
- Au terme de cette audition, tu t'engages à traiter le problème, tu lui demandes de rentrer et d'attendre ton appel.

❷ Réunir les informations relatives à la survenue du conflit

- Tu convoques l'enseignant dans ton bureau pour écouter sa version, là aussi en présence du/de la délégué(e) du personnel. Tu t'attaches, de même, à dégager les éléments objectifs (les faits) et les éléments subjectifs (les ressentis).
- Tu contactes ou tu te rends dans l'école fréquentée par la premier(ère) enfant pour demander des informations.
- Tu prends des informations sur le parcours scolaire de cette enfant et sur le parcours professionnel de cet enseignant.
- Si tu le juges utile tu peux aussi écouter l'enfant. Là aussi, en présence du/de la délégué(e) du personnel.
- Tu repères les points d'oppositions majeures : par exemple, l'enseignant estime qu'il aide l'enfant tandis que le parent considère cela comme étant un harcèlement.



③ Synthétiser l'enquête

- Tu identifies les points de vue et les intérêts des intéressés :
 - Le parent pense que son enfant est agressé(e) et demande sa protection par l'expulsion de l'enseignant.
 - L'enseignant pense bien faire dans l'exercice de ses missions, il cherchait à remédier aux lacunes de l'enfant, lui donner beaucoup plus de travail à faire que les autres. Il est surpris de savoir que son élève est la sœur de l'enfant avec laquelle il a eu l'altercation dans la première école.
- L'antécédant avec la sœur est un facteur renforçant le point de vue du parent.
- Manifestement, il y a un hiatus entre les deux protagonistes : les intentions d'aide de l'enseignant n'ont pas été comprises par le parent.
- Tu prends le temps d'échanger avec le/la(e) délégué du personnel.

④ Rechercher une stratégie pour apaiser

- Tu réunis le parent et l'enseignant en présence du/de la délégué(e) du personnel ;
- Tu leur demandes de s'exprimer dans le calme. Tu reformules systématiquement leur discours dans un langage posé et apaisé (« si je comprends bien... »).
- Tu demandes à l'enseignant(e) d'expliquer ses intentions et sa démarche.

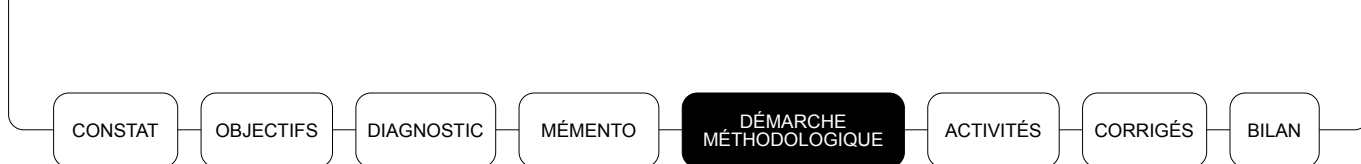
⑤ Rechercher un consensus

- Tu compatis avec le parent pour son enfant déscolarisée et éventuellement tu invites l'enseignant à présenter des excuses pour l'enfant déscolarisée ;
- Tu rappelles au parent que l'attitude de l'enseignant est une démarche pédagogique classique et nécessaire pour l'intérêt de l'enfant. Cela vise à permettre à l'enfant de ne pas décrocher et de se déscolariser après ;
- Tu lui rappelles que ce n'est pas aux parents de décider de l'affectation des enseignants dans les établissements.

⑥ Prendre la décision

Nous te proposons les décisions suivantes :

- Tu peux garder l'enfant dans la même classe, si tu as réussi à obtenir un rapprochement des points de vue vers un consensus entre le parent et l'enseignant.
- Tu demandes à l'enseignant de s'engager à recevoir régulièrement le parent pour faire le point sur les progrès de l'enfant. Tu demandes au parent de s'engager à solliciter un rendez-vous auprès de l'enseignant dès qu'il s'inquiète pour son enfant.
- Tu peux proposer au parent de changer d'école à l'enfant (s'il n'y a pas eu consensus).



🔗 Assurer un suivi

- Tu vérifies que les deux protagonistes tiennent leurs engagements ;
- Tu contrôles le suivi fait par l'enseignant à l'élève en question (s'il y a eu consensus) ;
- Tu veilles au suivi de l'élève dans l'autre école (s'il n'y a pas eu consensus).

6. COMMENT FAIRE RESPECTER LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR ET LA CHARTE INTERNE DE L'ÉCOLE

Le règlement intérieur et la charte de l'école sont des objets collectifs. Ils règlent la vie des différent(e)s acteur(trice)s de la communauté éducative, notamment les élèves, les enseignant(e)s et les parents. À ce titre, ils doivent être appliqués et la charte doit être conçue collégalement.

Le règlement intérieur est national. Il offre un cadre général au fonctionnement des écoles du Bénin. En revanche, une charte de l'école permet de préciser et de développer le règlement intérieur au contexte particulier de l'école.

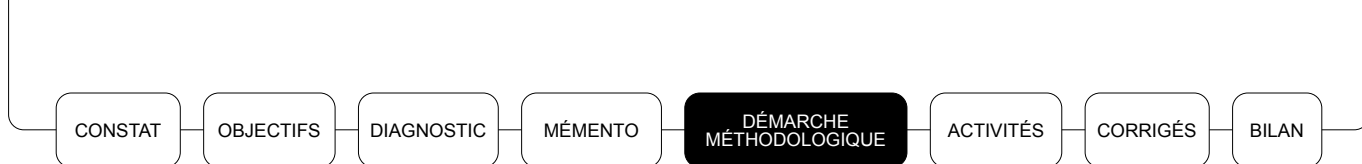
6.1 Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les enseignant(e)s

Dans les premières semaines de l'année, tu peux aussi initier un conseil des maîtres de ton école avec pour objet « l'actualisation de la charte de l'école ».

Auparavant, tu feras le point sur les événements, incidents, conflits et accidents de l'année scolaire passée qui ont eu à voir avec les règles de vie au sein de l'école. Tu pourras solliciter ta mémoire mais aussi consulter le registre/cahier où doivent être notés tous ces faits singuliers qui surviennent au sein de ton école.

Lors du conseil des maîtres, tu pourras engager une relecture avec les enseignant(e)s des différents articles du règlement intérieur et de la charte de l'école. Ceci te permettra de développer une interprétation univoque dudit règlement par tous/toutes les enseignant(e)s et dégager les obligations qui sont les leurs dans l'observance du règlement intérieur et de la charte par eux/elles-mêmes et par les élèves.

À chaque fois qu'il y a lieu, tu rappelleras les événements de l'année précédente qui peuvent y être associés. Il s'agit d'interroger le rôle de chacun(e), l'usage qui a été fait du règlement intérieur et de la charte à ce moment-là et la pertinence de la rédaction de l'article ou des articles concernés ou l'absence d'un article nécessaire dans la charte de l'école.



Si vous êtes amené(e)s à modifier un article ou à en ajouter un nouveau dans la charte, il faut penser au point de vue des autres acteur(trice)s, notamment celui des parents. Tu pourras suggérer des formulations qui soient plutôt consensuelles dans la perspective du conseil d'école qui devra arrêter la nouvelle charte.

PAR EXEMPLE : L'an passé, un élève de CM2 a été surpris en possession d'un peu de haschich. Cela a mis en émoi toute la communauté scolaire. Lors de la gestion de cette situation, il s'est avéré que le règlement intérieur n'interdit pas ce produit qui est considéré par toute la communauté éducative comme prohibé. La sanction prononcée ne fut donc appuyée sur aucune légitimité...

Au terme de votre travail, tu feras la synthèse des propositions de modifications, adaptations ou enrichissements de la charte. Tu annonceras que ces modifications vont faire l'objet d'une concertation avec les parents d'élèves avant un conseil des maîtres qui statuera. Tu rappelleras aussi le rôle de l'enseignant(e) semainier dans le respect du règlement intérieur.

6.2 Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les élèves

Les élèves sont les acteur(trice)s à prendre en charge sur le plan scolaire. C'est donc délicat de conduire ces dernier(ère)s au respect du règlement intérieur. Il ne s'agit pas d'inculquer formellement les normes mises en relief dans le règlement intérieur mais plutôt d'offrir des occasions d'apprendre à respecter le règlement intérieur et la charte de l'école. Les situations d'apprentissage systématiques favorables et les leçons occasionnelles sont à exploiter par les enseignant(e)s de chaque apprenant(e).

Dans ton rôle de directeur(trice), tu peux :

- inviter les enseignant(e)s à lire et à commenter chaque fois que c'est nécessaire les articles du règlement et de la charte aux apprenant(e)s, titre par titre.
- instruire les enseignant(e)s à se saisir des comportements déviants éventuels en lien avec le règlement intérieur et la charte pour sensibiliser les élèves ;
- réunir les conseils des classes avec la collaboration des enseignant(e)s pour connaître et analyser les comportements déviants ;
- utiliser les moments dédiés au cérémonial des couleurs nationales pour rappeler les dispositions du règlement intérieur ou de la charte qui heurtent les attitudes des élèves ;
- montrer et expliquer pourquoi il est important de respecter le règlement intérieur et la charte, au mat, lors de la montée et de la descente du drapeau, notamment en commentant des événements survenus récemment à l'école ;

- être soi-même un exemple en adoptant des comportements qui forcent l'admiration chez les élèves : être modéré(e), pondéré(e), ponctuel(le) et régulier(ère) à l'école et surtout au travail... ;
- former les élèves à la culture de la démocratie en organisant leur participation à l'élection des membres du conseil de classe.

6.3 Comment faire respecter le règlement intérieur et la charte de l'école par les parents et autres usagers externes

Les parents d'élèves et les autres usagers sont des partenaires essentiel(le)s dans la vie et le fonctionnement de l'école. Dès qu'ils/elles sont associé(e)s au respect du règlement intérieur c'est l'école qui en sort gagnante. L'impact sur la qualité des relations école-communauté est sans ambages. Vu cette importance, tu dois saisir les occasions des assemblées générales ordinaires et extraordinaires pour sensibiliser et informer les parents d'élèves au sujet du respect du règlement intérieur et de la charte de l'école. Par exemple :

- produire copie au bureau de l'APE ;
- utiliser les apprenant(e)s des cours moyens comme des relais dans leur famille ;
- initier des postes règlement intérieur et charte à visiter par les parents et autres acteurs lors des journées portes ouvertes. Ces postes seront animés par les grand(e)s élèves avec l'accompagnement des enseignant(e)s.
- dans les premières semaines de l'année, après avoir revu la charte de l'école avec ton conseil des maîtres, tu peux contacter le/la président(e) de l'APE dans la perspective d'une réunion de travail avec le bureau (élargi si nécessaire) pour actualiser la charte de l'école. Lors de cette rencontre, vous relirez la charte de l'école et tu pourras présenter les adaptations et/ou ajouts proposés par l'équipe pédagogique que tu argumenteras en faisant référence aux événements de l'an passé. Tu prendras note des propositions des parents. Dans la mesure du possible, suggère une formulation qui ne s'éloigne pas trop de celle des enseignant(e)s (n'oublie pas qu'il faudra trouver un accord lors du conseil d'école qui arrêtera la nouvelle charte).
- afficher la charte à côté du règlement intérieur après sa mise à jour annuelle, soit à l'entrée de l'école, soit à la porte de ton bureau.
- informer les parents d'élèves des modifications importantes de la charte de l'école par le truchement des élèves.

ACTIVITÉS

► **Activité 1 : Climat favorable**

Le directeur Etoumbi, à la tête de l'école primaire publique Azovèhou, fait des reproches à ses collaborateur(trice)s sans aucun ménagement. Un jour, il remarque que ses collaborateur(trice)s ont très peur de lui et ne se sentent pas à l'aise en sa présence. Même lorsqu'il réunit le conseil des maîtres, ils/elles ne s'extériorisent pas et acceptent tout ce qu'il propose sans commentaires.

À la lumière des connaissances acquises lors de la lecture de cette première séquence, comment peux-tu agir pour reconstruire un climat de confiance favorable au travail dans ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 2 : Relation entre directeur(trice) et collaborateur(trice)**

Djanta, le directeur d'école de l'école primaire publique de Djronou a l'habitude d'être en retard. À son arrivée, il exige que tous/toutes les collaborateur(trice)s suspendent les cours pour venir le saluer. Assiba, une enseignante contractuelle officiant dans la classe de CI rompue à la tâche, n'a pas su que le directeur était là. Ce dernier vocifère. Ce qui a attiré l'attention de la maîtresse qui court le saluer. Devant les autres enseignant(e)s, il la dénigre et la renvoie dans sa classe.

À partir de ton expérience et des connaissances acquises lors de l'exploitation de cette séquence, on te demande de :

1. dégager le ou les problème(s) que pose cette situation.

.....

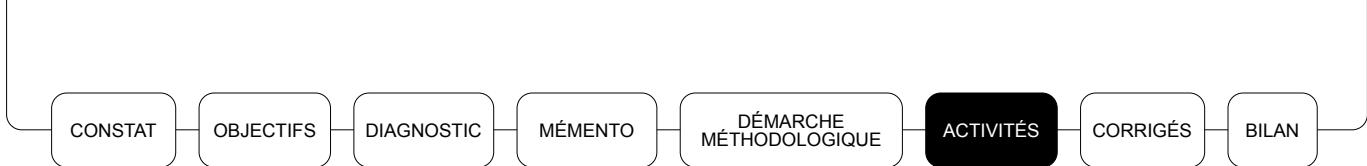
.....

.....

.....

.....

.....



2. donner les conséquences du comportement du directeur sur les relations au sein de l'école.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. proposer des actions concrètes à mener pour remédier à cet état de choses.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 3** : Relation enseignant(e)-enseignant(e)

Monsieur Alphonse, directeur de l'école primaire publique de Fignonwou, éprouve de difficultés à gérer la situation suivante :

Lors d'une séance d'unité pédagogique, monsieur Codjo, enseignant titulaire de CP à Fignonwou ayant presté, reproche à la maîtresse de CM1 de la même école le fait d'avoir relevé des points perfectibles pendant l'analyse du vécu pédagogique. L'instituteur Codjo ne répond plus aux salutations de sa collègue et ne la fréquente plus comme auparavant.

En t'inspirant des connaissances acquises, propose-lui une démarche pour résoudre la situation.

.....

.....

.....

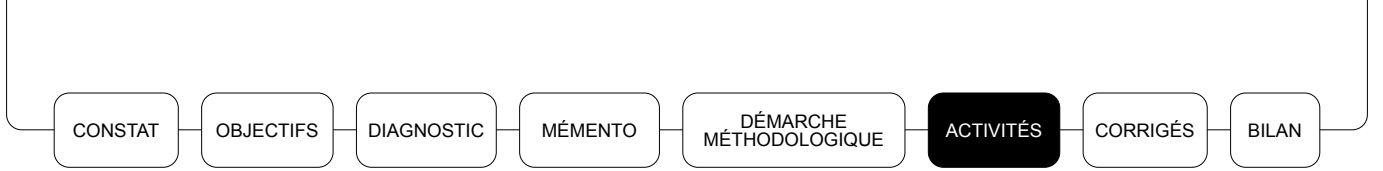
.....

.....

.....

.....

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) D'ÉCOLE
 À DÉVELOPPER DES RELATIONS SÉRÉINES AU SEIN DE L'ÉCOLE



► **Activité 4** : Gestion de l'environnement scolaire

Tu viens d'être nommé(e) à la tête d'une école dénudée dont la devanture est complètement érodée.

Dis ce que tu ferais :

1. pour rendre cette école verte.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. pour faciliter l'accès à cette école

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 5** : Communication avec la communauté

Tu viens de prendre la direction d'une école où les relations avec les parents d'élève sont très peu développées.

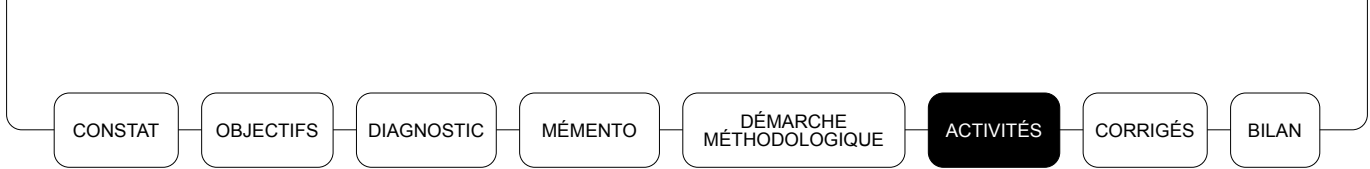
Comment vas-tu faire pour instaurer une vraie collaboration au profit des élèves?

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 8** : Communication du/de la directeur(trice) avec la communauté scolaire

Un nouveau texte officiel vient d’être promulgué. Il modifie les procédures de redoublement et de passage en classe supérieure et notamment l’accès au collège.

Que vas-tu faire ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

CORRIGÉS

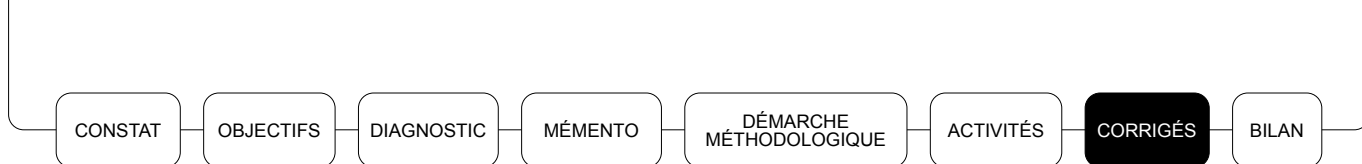
1. CORRIGÉS DES AUTOTESTS

► Autotest 1

N°	Affirmations	Oui	Non	Justification
1.	C'est avoir une familiarité poussée avec les collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Il est souhaitable que tu conserves, dans l'exercice de tes fonctions, une certaine retenue/distance dans tes relations professionnelles.
2.	C'est faire toujours plaisir à l'ensemble des acteur(trice)s internes de l'école.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ce qui prime, c'est l'intérêt des élèves, l'intérêt des enseignant(e)s est second.
3.	C'est faire preuve de fermeté et de bienveillance envers les adjoint(e)s.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tu dois rester ferme quant au respect des valeurs, des principes et des textes de l'école. En revanche, tu développes des relations humaines et empathiques vis-à-vis des autres membres de la communauté éducative.
4.	C'est créer des moments d'échanges avec les collaborateur(trice)s.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ces moments, formels ou informels, sont importants pour entendre les points de vue des autres, se comprendre, échanger, s'expliquer et éviter les malentendus, les incompréhensions qui sont des facteurs de conflit.
5.	C'est faire preuve de courtoisie envers les collaborateur(trice)s.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Il n'y a pas lieu d'avoir des différences de comportement selon le sexe des personnes.
6.	C'est être autoritaire pour instaurer le respect des adjoint(e)s.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Le respect de tes collaborateur(trice)s s'acquiert d'abord par tes compétences de manager et d'accompagnateur(trice) et ton leadership.
7.	C'est exiger que les adjoint(e)s viennent te saluer au bureau.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Si certain(e)s de tes adjoint(e)s passent te saluer c'est bien. Va au-devant des autres pour leur montrer ton attention à leur égard.
8.	C'est faire preuve d'empathie envers l'ensemble des collaborateur(trice)s.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Il est important que tu t'efforces de te mettre à la place d'un(e) collaborateur(trice) afin de mieux comprendre son point de vue, même si tu ne le partages pas. Cela facilitera un accord si nécessaire.

Continue en page suivante →

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) D'ÉCOLE
À DÉVELOPPER DES RELATIONS SÉRÈNES AU SEIN DE L'ÉCOLE



N°	Affirmations	Oui	Non	Justification
9.	C'est échanger avec ceux/celles qui sont ponctuel(le)s et assidu(e)s.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Il serait maladroit de faire des différences selon ce critère. Cela ne te rapprochera pas des autres et ne résoudra pas leur problème de ponctualité et d'assiduité, au contraire.

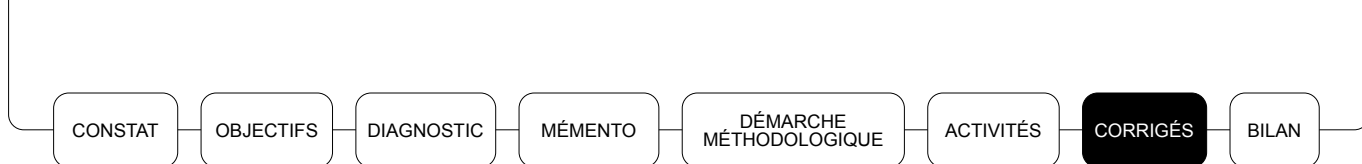
► Autotest 2

Pour développer des relations d'équiper plusieurs actions possibles sont à mener :

- Initier des réunions de conseil des maîtres chaque fois qu'un problème se pose à l'école afin de les sensibiliser à se fréquenter, à s'entraider, à se compléter. Par exemple, si des bagarres se sont produites à plusieurs reprises dans la cour, il faut rechercher ensemble des réponses à cette évolution inquiétante : nouvelles modalités de surveillance, travail en classe sur les règles de vie...
- Créer des occasions d'échanges périodiques sur des thématiques communes quel que soit le niveau d'enseignement : les techniques de prise en charge des élèves en difficulté, l'organisation du travail de groupe, les techniques pédagogiques pour l'apprentissage par cœur... pour la professionnalisation du personnel.
- Instituer par moments des rencontres de convivialités et de communion. Par exemple, tu peux apporter quelques rafraîchissements pour fêter les anniversaires.
- Instaurer une culture d'assistance mutuelle. Lorsque l'un(e) des adjoints est affecté(e) par une épreuve de la vie (deuil ou maladie grave parmi ses proches), il faut en informer les collègues afin qu'ils/elles puissent lui exprimer leur compassion.

► Autotest 3

N°	Formulations	Vrai	Faux
1.	Les actions internes personnelles des acteur(trice)s de l'école. → JUSTIFICATION : Une communication constructive nécessite des interactions.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	La concurrence entre les acteur(trice)s internes de l'école. → JUSTIFICATION : Dans une communication construction, les acteur(trice)s se complètent.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Les interactions internes verbales ou non verbales dans l'école. → JUSTIFICATION : Dans une communication constructive, les acteur(trice)s discutent, se complètent au moyen du verbe ou non.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	L'usage d'un vocabulaire clair, adapté et précis. → JUSTIFICATION : Une communication constructive dépend de la qualité du discours qu'il soit oral et écrit.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



N°	Formulations	Vrai	Faux
5.	La mise en place d'un dispositif de communication comme boîte à dialogue. → JUSTIFICATION : La boîte à dialogue est un moyen de collecte et de partage d'information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► Autotest 4

N°	Propositions	Oui	Non
1.	L'EDD est une éducation qui responsabilise et développe la citoyenneté. → JUSTIFICATION : L'EDD vise le développement d'un(e) citoyen(ne) responsable et soucieux(euse) du devenir de l'humanité.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	L'EDD est une éducation tournée essentiellement vers la vie et la nature. → JUSTIFICATION : L'EDD contient cette préoccupation de la vie et de la nature mais à des objectifs plus larges liés au développement de l'humanité.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	L'éducation relative à l'environnement est comprise dans l'éducation au développement durable (EDD).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	L'EDD est une éducation tournée essentiellement vers l'économie. → JUSTIFICATION : Le développement économique responsable et préservant l'avenir de notre planète est aussi un objectif de développement durable mais pas seulement.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

► Autotest 5

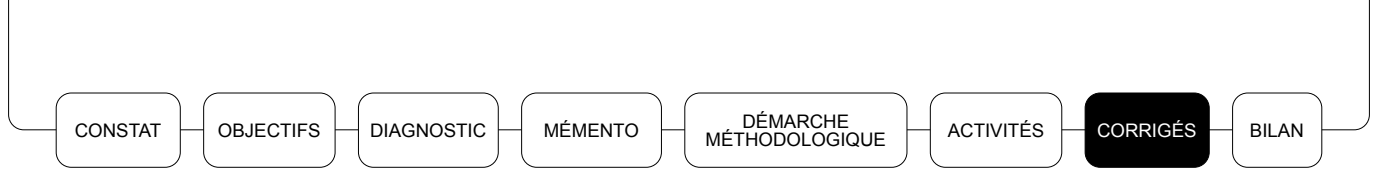
Pour améliorer cette situation dans le sens du développement durable, tu peux mobiliser la communauté éducative sur un projet de réaménagement de l'environnement de l'école.

En premier lieu, lors d'un conseil des maîtres, vous pouvez définir ce projet et répartir les actions entre les différentes classes. Ce projet peut concerner :

- la plantation d'arbres dans la cour de l'école ;
- la plantation d'arbustes autour de la cour de l'école ;
- l'installation de bacs à fleurs ;
- l'installation de composts pour la transformation des détritux en humus ;
- l'utilisation du compost obtenu pour fertiliser le sol.

Vous pouvez ensuite solliciter l'APE pour fournir des plants et les parents d'élève pour participer à des journées de plantation.

Enfin, vous pouvez mettre en place l'entretien de ces végétaux par les élèves.



► Autotest 6

Afin de prévenir les conflits, tu peux :

- t’informer des conflits intérieurs passés ;
- repérer des signes précurseurs de conflits ou de conflits latents ;
- concevoir un plan de prévention des conflits.

Ces points sont détaillés dans la méthodologie de cette séquence.

► Autotest 7

Voici quelques indices qui peuvent t’alerter sur une tension latente entre deux de tes adjoint(e)s :

- Une absence récurrente de salutations ;
- Des démarches d’évitement afin de ne pas se rencontrer ;
- Un éloignement systématique lors des réunions ;
- Un refus de collaboration ;
- Des propos souvent négatifs au sujet de l’autre personne ;
- Un désintéressement dès que l’un(e) prend la parole dans une réunion comme le conseil des maîtres ;
- Une volonté manifeste de ne pas s’intéresser à ce que fait l’autre ;
- Etc.

► Autotest 8

- LE DÉSÉQUILIBRE = Une des parties accepte de faire des concessions pour l’intérêt de la cause commune, tandis que l’autre reste sur sa position.
- L’ACCOMMODATION = Une des parties prend l’initiative en faisant des concessions pour sortir de la crise et l’autre partie accepte. La crise est « passée » mais le conflit n’est pas résolu.
- LA COLLABORATION = Les deux parties trouvent ensemble une solution, un compromis au conflit.
- LE BLOCAGE = Les deux parties ne trouvent aucune solution au conflit et restent sur leurs positions.

► Autotest 9

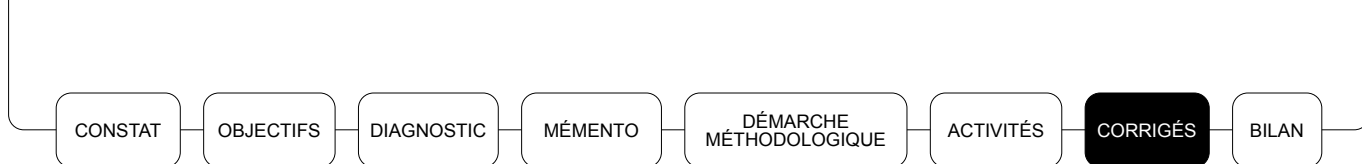
Je dois œuvrer pour le respect du règlement intérieur :

N°		À cocher
1.	Pour assurer le bon fonctionnement de l'école. JUSTIFICATION : Pour un bon climat scolaire et une ambiance sereine un cadre est indispensable pour réguler le vivre ensemble.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Parce qu'il s'agit de prescriptions officielles. JUSTIFICATION : Le règlement intérieur est une prescription ministérielle. Il peut être complété par une charte de l'école qui précise son application dans le contexte singulier de l'établissement.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Pour faire plaisir aux parents d'élèves. JUSTIFICATION : Une école bien règlementée satisfait les familles mais la priorité reste le bien-être et la réussite des enfants.	<input type="checkbox"/>
4.	Pour diminuer mes responsabilités. JUSTIFICATION : Cela ne changera guère tes responsabilités...	<input type="checkbox"/>
5.	Pour mieux promouvoir la culture de la paix. JUSTIFICATION : La paix est un facteur de cohésion sociale. Un cadre de vie scolaire apaisé est propice aux apprentissages et favorise la réussite des élèves.	<input checked="" type="checkbox"/>

► Autotest 10

N°	Actions	À cocher
1.	Attendre qu'il se produise des événements dans les classes avant de faire prendre connaissance du règlement intérieur au personnel et aux élèves. JUSTIFICATION : Le règlement intérieur doit être présenté en chaque début d'année. De plus, une charte de la classe doit être instituée avec les élèves (cf. démarche méthodologique). Durant l'année, un événement peut conduire à relire ces documents.	<input type="checkbox"/>
2.	Inviter les enseignant(e)s à lire et commenter chaque fois que c'est nécessaire les articles du règlement intérieur aux apprenant(e)s titre par titre.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Faire respecter les dispositions du règlement intérieur par les élèves et les enseignant(e)s.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Afficher le règlement intérieur et la charte de l'école après sa mise à jour annuelle, soit à l'entrée de l'école soit à la porte de ton bureau.	<input checked="" type="checkbox"/>

Continue en page suivante →



N°	Actions	À cocher
5.	Laisser les parents en dehors du règlement intérieur car il ne concerne que les enseignant(e)s et les apprenant(e)s. JUSTIFICATION : Le règlement intérieur et la charte de l'école concernent tous les membres de la communauté éducative : élèves, enseignant(e)s et parents.	<input type="checkbox"/>

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

Pour instaurer un climat favorable au travail dans ton école en tant que directeur(trice), tu peux :

- rencontrer individuellement tes collaborateur(trice)s afin de t'excuser si entre temps tu avais eu des écarts de comportement et de langage à leur égard ; puis les remettre en confiance tout en étant courtois dans tes prises de parole ;
- initier une rencontre avec tous/toutes tes collaborateur(trice)s dans le but de les remettre à nouveau en confiance en respectant lors des échanges leurs opinions et en leur promettant un changement positif ;
- t'efforcer de garder ton calme en toute circonstance ;
- respecter la vie privée de chacun(e) ;
- faire preuve de courtoisie envers tous/toutes les enseignant(e)s ;
- respecter le droit à l'erreur ;
- prendre leur avis de temps en temps pour certaines situations ;
- leur témoigner de la compassion quand ils/elles sont en difficulté ;
- partager quelquefois tes moments de récréation avec tes collaborateur(trice)s.

► Activité 2

1. Problèmes posés :

- Ce directeur ne respecte pas les obligations d'horaire fixées par le règlement intérieur.
- Ce directeur pose une exigence non légitime.
- Le retard du directeur perturbe le déroulement des enseignements.
- Le directeur ne garde pas son calme.
- Le directeur ne respecte pas ses collaborateur(trice)s, notamment l'enseignante du CI.
- Par son comportement le directeur entrave la communication avec ses adjoint(e)s.

2. Les conséquences y afférentes :

- L'instauration et le maintien d'un climat de défiance dans l'école entre l'équipe enseignante et le directeur.
- La perte de confiance, voire le mépris, des enseignant(e)s à l'égard du directeur.
- L'hypocrisie et le repli sur soi.
- Le manque d'entrain au travail et aux actions proposées par le directeur.
- La perte d'autorité du directeur.

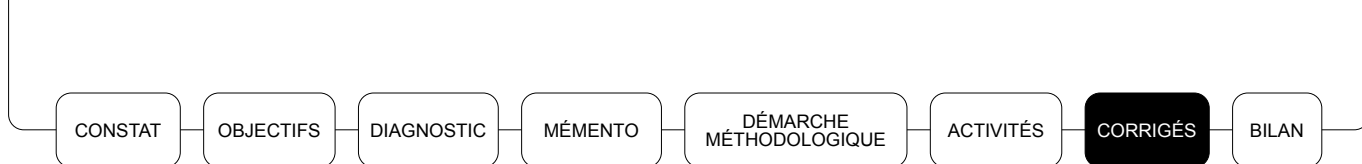
3. Les approches de solution :

- Être ponctuel à l'école.
- En cas de retard, faire l'effort de ne pas perturber les activités en cours.
- Faire preuve de courtoisie et de respect en s'adressant aux collaborateur(trice)s
- Faire preuve d'empathie en se mettant chaque fois à la place des collaborateur(trice)s pour mieux gérer toutes ses émotions.
- Faire l'inverse : aller au-devant de ses adjoint(e)s pour les saluer et les accueillir le matin.
- Échanger avec la maîtresse du CI d'une part pour lui présenter des excuses et, d'autre part, avec les autres collaborateur(trice)s afin de les rassurer et leur faire part de nouvelles dispositions susceptibles d'améliorer l'atmosphère de travail.

► Activité 3

Voici une proposition de démarche pouvant aider le directeur Alphonse à résoudre ce problème :

- ❶ Rencontrer et écouter séparément les deux enseignants concernés afin de mieux comprendre la situation.
- ❷ Rencontrer les autres collaborateur(trice)s afin d'avoir des informations complémentaires.
- ❸ Analyser la situation en se basant sur les informations reçues.
- ❹ Initier une rencontre de règlement de conflit avec tous/toutes les collaborateur(trice)s.
- ❺ Être impartial lors de l'analyse des faits et faire preuve de justice.
- ❻ Exhorter les deux à la paix, à la compréhension et à l'instauration d'une ambiance bon enfant.
- ❼ Faire consigner les résolutions prises dans le rapport.
- ❽ Remercier les participant(e)s à la séance.
- ❾ Faire le suivi de l'application des différentes résolutions prises.



► **Activité 4**

1. Quelques stratégies que le/la directeur(trice) doit adopter pour rendre son école plus verte sont les suivantes :

- Faire planter des arbres à croissance rapide et les faire entretenir.
- Faire installer des parterres devant les classes et les faire entretenir.
- Mettre sur pied un comité d'entretien des espaces verts installés.
- Faire créer un comité d'entretien par cours.
- Associer les enseignant(e)s à faire fonctionner réellement les comités d'entretien par cours.
- Recommander aux enseignant(e)s le déroulement des séquences qui portent sur l'éducation relative à l'environnement.
- Initier un prix pour récompenser le meilleur comité d'entretien.
- Associer les parents d'élèves afin d'assurer la sécurité des installations vertes les jours de repos.

2. Quelques stratégies que le/la directeur(trice) doit mettre en œuvre pour lutter contre l'érosion et faciliter l'accès à l'école et à ses alentours :

- Délimiter l'école par des arbres si elle n'est pas clôturée.
- Mettre des digues aux endroits érodés par les eaux de ruissellement.
- Disposer d'un échafaudage en bois au besoin pour faciliter l'accès.
- Semer et entretenir du gazon aux endroits au besoin.
- Sensibiliser la communauté à éviter de prélever du sable aux abords et à l'intérieur de l'école.
- Recommander aux enseignant(e)s le déroulement des séquences qui portent sur l'éducation relative à l'environnement.

► **Activité 5**

Pour développer une bonne collaboration école-famille au profit des élèves, tu peux poser les actes ci-après :

- Échanger avec les collaborateur(trice)s sur l'histoire de l'école en matière de relation école-famille.
- Initier une rencontre avec les membres du bureau de l'APE à propos de la relation école-famille (leur perception et appréciation sur la question).
- Faire tenir une assemblée générale des parents d'élèves pour restaurer la bonne collaboration école-famille.
- Installer une boîte à suggestions pour les plaintes et les avis de tous/toutes.
- Se rendre disponible pour recevoir les parents qui en expriment le besoin.
- Sensibiliser les enseignant(e)s à réserver un accueil bienveillant aux parents.

- Associer les parents à la résolution des problèmes de l'école.
- Tenir des séances périodiques de redditions de comptes.

► Activité 6

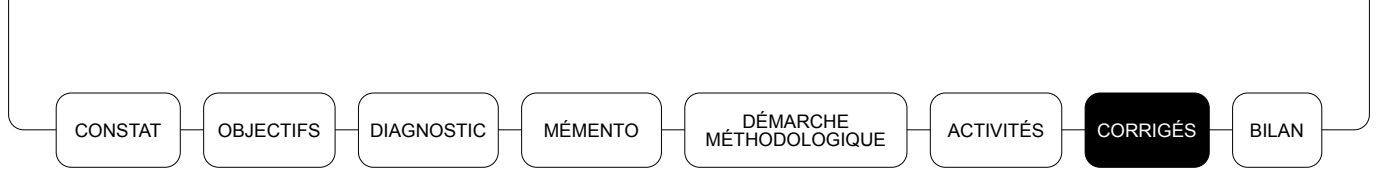
Pour assainir l'environnement de ton école il faut réunir les enseignant(e)s et le bureau de l'APE pour débattre de la question afin de retenir quelques concrètes actions à mener. Il peut s'agir de/d' :

- initier des séances de salubrité pour nettoyer les alentours et la cour de l'école.
- prévoir dans le budget de l'école l'acquisition des outils aratoires nécessaires à la salubrité de l'école et ses alentours.
- respecter la séance de salubrité officiellement décrétée lors du dernier vendredi de chaque mois.
- rencontrer périodiquement les parents et échanger avec eux/elles afin qu'une action soit entreprise à leur niveau (la mobilisation communautaire).
- veiller à ce que le/la maître(sse) de semaine assure correctement sa responsabilité en exigeant un balayage bien fait avec le concours des autres maître(sse)s.
- mettre en place un comité de suivi et de surveillance.
- sensibiliser les apprenant(e)s à l'utilisation de la poubelle.
- rencontrer périodiquement les vendeuses pour les sensibiliser à propos de la propreté de l'école en général et de leur emplacement en particulier.

► Activité 7

Pour élaborer une charte d'école, la démarche ci-après peut être adoptée. Elle se résume en quelques étapes :

- ❶ PREMIÈRE ÉTAPE : Définir l'objectif ou les objectifs à atteindre. Autrement dit, se poser la question : sur quel(s) point(s) va porter la charte de l'école ? Par exemple, rendre l'école propre et viable, travailler à la culture de paix et de tolérance entre apprenant(e)s, accroître la collaboration des parents dans le fonctionnement de l'école, développer le respect de soi, de l'autre et du bien public...
- ❷ DEUXIÈME ÉTAPE : Selon l'objectif à atteindre, réunir les premier(ère)s acteur(trice)s concerné(e)s, partager avec eux/elles l'initiative. Il peut s'agir des enseignant(e)s, des parents, des vendeuses, des apprenant(e)s ou du gardien...
- ❸ TROISIÈME ÉTAPE : Cibler les articles du règlement intérieur qui concernent le sujet afin de partir d'eux pour concevoir ladite charte.
- ❹ QUATRIÈME ÉTAPE : Élaborer un projet de charte d'école à soumettre aux autres acteur(trice)s pour recueillir leurs amendements et/ou contributions en vue de son adoption.

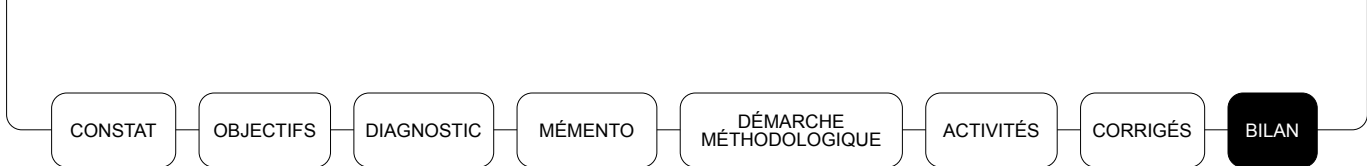


► **Activité 8**

Face à ce cas précis, le/la directeur(trice) doit rencontrer les trois principaux(ales) acteur(trice)s concerné(e)s par cette décision. Il s'agit des élèves, des enseignant(e)s et des parents d'élèves.

Pour ce faire, les actes suivants sont à poser :

- Conseil des maîtres pour expliquer les tenants et les aboutissants de la réforme ;
- Sensibilisation des élèves au cours du cérémonial des couleurs pour expliquer les changements survenus.



BILAN



Cette rubrique te permet de faire le point sur tes acquis au cours de l'exploitation de la séquence. C'est l'occasion pour toi de t'interroger sur l'usage que tu as fait, ou que tu vas faire, des gestes métier qui ont été proposés en matière de développement des relations sereines au sein de ton école.

- ▶ 1. Après avoir lu le mémento et la démarche méthodologique, explique quelles nouvelles actions tu peux entreprendre pour développer un climat favorable au travail et dans un environnement propice au développement durable.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 2. Au terme de l'étude de cette séquence, vas-tu enrichir tes actions pour prévenir les conflits au sein de ton école? Donne deux ou trois démarches nouvelles que tu as introduites (ou que tu vas introduire) dans ta pratique pour la prévention des conflits.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 3. L'étude de cette séquence t'a permis de connaître la communication interne et externe. Quelles nouvelles méthodes de communication vas-tu mettre en place au sein de ton école?

.....

.....

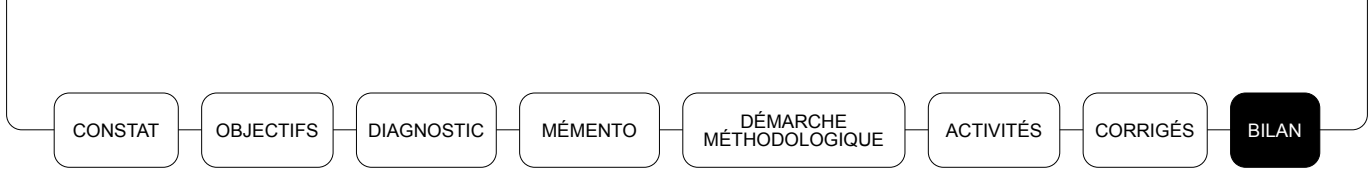
.....

.....

.....

.....

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) D'ÉCOLE
À DÉVELOPPER DES RELATIONS SEREINES AU SEIN DE L'ÉCOLE



- ▶ 4. Après l'étude de cette séquence, quelles nouvelles stratégies penses-tu utiliser pour faire respecter le règlement intérieur de ton école ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 5. Y a-t-il certaines démarches proposées dans cette séquence que tu hésites à mettre en œuvre ? Lesquelles ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

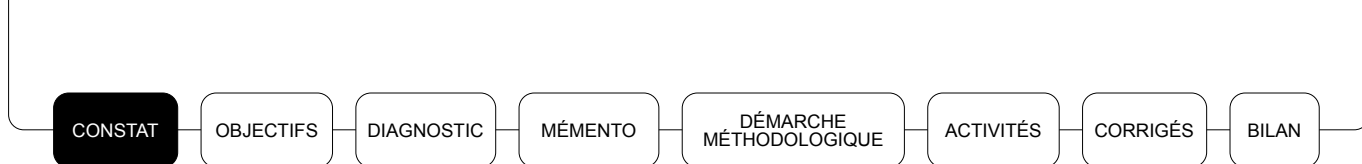
.....

.....

.....

Séquence 2

**RENFORCER LES
CAPACITÉS DU/DE
LA DIRECTEUR(TRICE)
À ASSURER
UNE GESTION
PARTENARIALE
DE QUALITÉ AU
PROFIT DE L'ÉCOLE**



CONSTAT

Au Bénin, il est observé que des entreprises privées interviennent dans quelques écoles (environ 5%)⁷ soit pour mettre à disposition des équipements didactiques, soit pour construire des modules de classe. Ces actions à l'endroit des dites écoles peuvent être inscrites dans le cadre des relations partenariales nécessaires pour leur bon fonctionnement. Mais très souvent, ce sont les entreprises elles-mêmes qui manifestent leur générosité sans être contactées par les responsables de ces écoles, faute de compétences suffisantes chez ces derniers pour assurer une gestion partenariale de qualité.

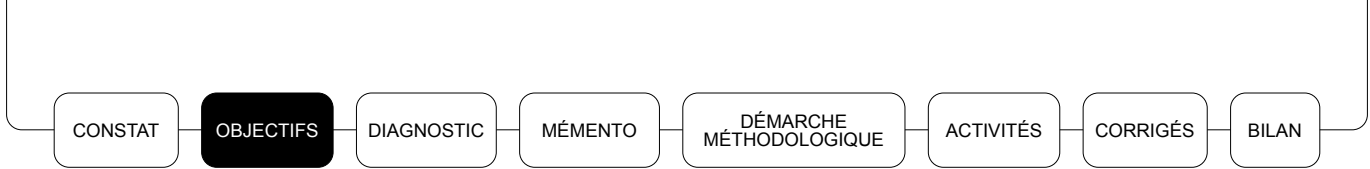
Ce manque de maîtrise des partenariats se ressent aussi dans la coopération avec les ONG ou les associations locales qui pourtant peuvent apporter leurs concours aux projets de l'école, notamment dans des domaines comme l'éducation à la santé et l'initiation au développement durable.

Dans un autre domaine de collaboration, il s'avère que les échanges entre les écoles et leur collège de secteur sont, le plus souvent, peu développés. Or, le passage de l'école au collège constitue pour les élèves et les familles une étape souvent délicate, parfois difficile pour certains. À travers de nombreuses études, il a été constaté que les ruptures de lieux, de fonctionnement et de pratiques pédagogiques entre le primaire et le secondaire peuvent être préjudiciable à la réussite d'un nombre important d'élèves. La concertation entre les professionnels des deux niveaux d'enseignement pour assurer la fluidité des parcours des apprenant(e)s constitue aussi un axe fort de travail.

Préoccupées par ces situations, les autorités à divers niveaux des enseignements maternel et primaire décident d'y remédier. C'est la raison qui justifie la conception du présent livret dont la deuxième séquence est intitulée : « Renforcer les capacités des directeur(trice)s à assurer une gestion partenariale de qualité au profit de l'école. »

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) À ASSURER
UNE GESTION PARTENARIALE DE QUALITÉ AU PROFIT DE L'ÉCOLE

⁷ Données collectées à la DPAF/MEMP.



OBJECTIFS

.....

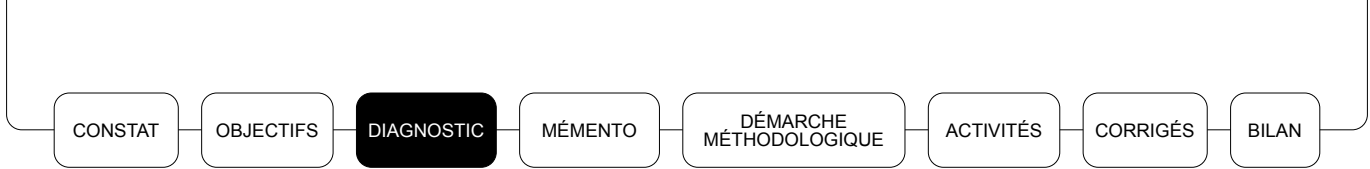
Objectif général

→ La présente séquence a pour objectif général de renforcer les capacités des directeur(trice)s à assurer une gestion partenariale de qualité au profit de l'école.

Objectifs spécifiques

Au terme de cette séquence, tu seras capable d' :

- identifier les besoins d'aides extérieures de ton école ;
- élaborer des requêtes d'appui technique et/ou financier afin de mobiliser des partenaires pertinents de l'école ;
- établir des conventions de partenariat ;
- établir une forte liaison entre l'école et le collège afin de mettre en œuvre l'« éducation de base ».



► **Autotest 3 : Une convention de partenariat**

Lis chaque proposition et coche Vrai ou Faux.

N°	Une convention de partenariat...	Vrai	Faux
1.	est un contrat écrit entre au moins deux personnes (physiques ou morales) dans le cadre d'une collaboration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	fait suite à un climat de méfiance entre partenaires et garantit la transparence et la compréhension mutuelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	poursuit un ou plusieurs objectifs visant entre autres à formaliser les accords entre parties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	est un outil uniquement utilisé dans le domaine des affaires indépendantes des secteurs d'activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► **Autotest 4 : Une convention de partenariat**

Voici une convention de partenariat entre une école et une ONG. Qu'en penses-tu ?

Le 21 décembre 2023

Convention entre l'école X et l'ONG Y

Suite à de nombreux échanges et après accord, par la présente, l'ONG Y s'engage à fournir à l'école X un lot de matériel pédagogique et didactique.

Cet ensemble de ressources sera livré à l'école avant le 1^{er} mars 2024.

Bon pour accord,

Le Directeur

Le représentant
de l'ONG Y

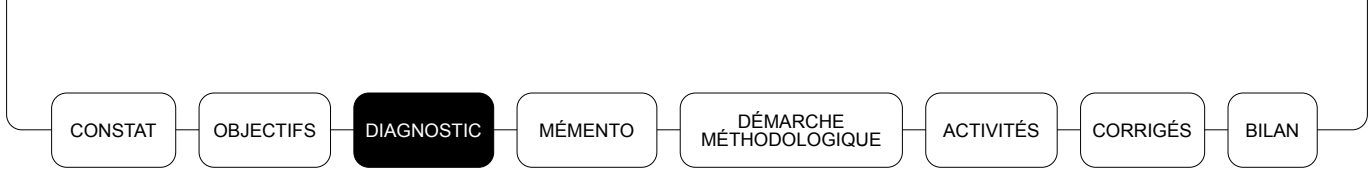
.....

.....

.....

.....

.....



► **Autotest 5** : Un partenariat pertinent

Coche les éléments qui correspondent à la signification d'un partenaire pertinent.

Un(e) partenaire pertinent(e) est :

- une personne avec qui on a engagé un conflit d'intérêt ;
- une personne avec qui on est associé dans un jeu ou une activité ;
- une personne, un groupe, un pays avec lesquels on se met en relation ;
- un groupe d'individus qui contrôlent les activités d'une entreprise privée ou publique.

► **Autotest 6** : Les étapes de la mise en place d'un partenariat

Pour élaborer un partenariat, quelques étapes méritent d'être suivies. Classe celles qui te sont citées ci-dessous de 1 à 6.

Étapes proposées :

- La négociation du partenariat ;
- La recherche de partenaire ;
- La détermination de l'objet et du profil du partenariat ;
- La sélection de partenaire ;
- Le démarrage et le suivi du partenariat ;
- Le contrat de partenariat.

Étapes à classer par ordre :

1.
2.
3.
4.
5.
6.

► **Autotest 7** : Établissement d'une forte liaison entre l'école et le collège

Quel est, de ton point de vue, l'intérêt pour les élèves à engager une coopération entre ton école et le collège de ton secteur ?

.....

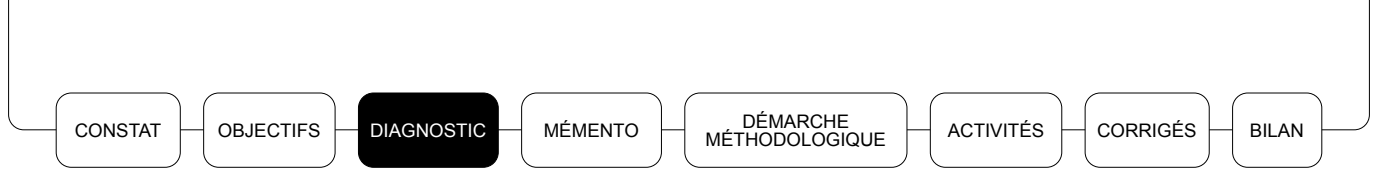
.....

.....

.....

.....

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) À ASSURER UNE GESTION PARTENARIALE DE QUALITÉ AU PROFIT DE L'ÉCOLE



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

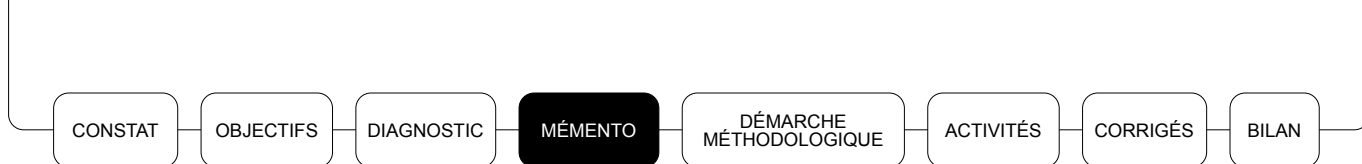
.....

.....

► **Autotest 8 :** Établissement d’une forte liaison entre l’école et le collège afin de mettre en œuvre l’« éducation de base »

Coche les actions qui concourent à l’établissement d’une forte liaison entre l’école et le collège afin de mettre en œuvre l’« éducation de base ».

N°	À cocher
1. Le/la directeur(trice) d’école rallie à sa cause ses collègues des autres « écoles nourricières » du collège dont ils/elles dépendent.	<input type="checkbox"/>
2. Le/la directeur(trice) d’école organise une visite du collège par les élèves de CM2 en fin d’année sans en informer le/la directeur(trice) du collège.	<input type="checkbox"/>
3. Le/la directeur(trice) d’école met en place un mécanisme d’accompagnement psychopédagogique particulier au profit des apprenant(e)s en fin de cycle primaire.	<input type="checkbox"/>
4. Le/la directeur(trice) d’école envoie les parents d’élèves de son école chercher les informations au collège pour leurs enfants.	<input type="checkbox"/>
5. Le/la directeur(trice) d’école peut solliciter l’aide de son/sa chef(fe) de circonscription scolaire et de ses conseiller(ère)s pédagogiques.	<input type="checkbox"/>



MÉMENTO

Dans cette rubrique, tu trouveras des informations pour mieux comprendre la gestion partenariale d’une école. Pour une utilisation plus judicieuse desdites informations, il est nécessaire que tu te les appropries. Ces connaissances se rapportent à un certain nombre de concepts tels que :

- Le partenariat
- Le partenariat à l’école ;
- Les types de partenaires à l’école ;
- L’appui technique ou financier ;
- La convention de partenariat ;
- Le partenaire pertinent ;
- Le besoin d’aide ;
- La liaison entre l’école primaire et le collège ;
- Les outils de communication dans le cadre d’un partenariat ;
- Le plan de communication.

3. LE PARTENARIAT ET LE PARTENARIAT À L’ÉCOLE

Le partenariat est une association active de différent(e)s intervenant(e)s qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié⁸.

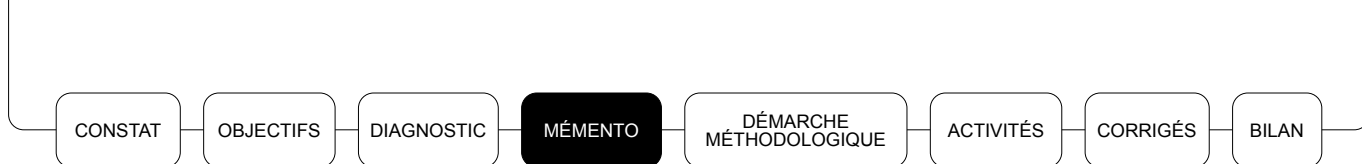
Par ailleurs, un partenariat est une association entre au moins deux entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique et autres.

En milieu scolaire, le partenariat est une relation de coopération, d’aide et de soutien mutuels, qui unit l’école à des structures issues de la communauté (IFADEM-Côte d’Ivoire, 2018).

Le partenariat est un moyen d’accéder à plus de ressources en puisant dans toute la gamme de ressources techniques, humaines, physiques, financières et de connaissance que l’on trouve dans tous les secteurs. On parle de partenariat à l’école lorsque ce dernier permet d’accroître la qualité de l’environnement scolaire et de l’enseignement prodigué aux élèves. Il est bon de mettre l’accent sur les plus importants principes de réussite partenariale.

⁸ <https://accueilpourtous31.fr/ressources/quest-ce-que-le-partenariat>

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) À ASSURER UNE GESTION PARTENARIALE DE QUALITÉ AU PROFIT DE L’ÉCOLE



■ **Trois principes importants pour un partenariat réussi (PNUD, 2003) :**

▶ **L'équité entre les partenaires**

Équité n'est pas synonyme d'égalité. L'équité implique d'avoir accès et droit à la même table de négociation et d'y participer totalement. Il s'agit de la validation de toutes les contributions au projet y compris celles qui ne sont pas simplement mesurables en termes financiers ou en visibilité publique.

▶ **La transparence**

Franchise et honnêteté dans des relations sont des conditions préalables à la confiance (perçue par beaucoup comme un ingrédient important dans la réussite d'un partenariat). C'est seulement par la transparence que le partenariat pourra véritablement rendre des comptes aux partenaires contributeur(trice)s et autres parties prenantes.

▶ **Le bénéfice mutuel : gagnant(e)-gagnant(e)**

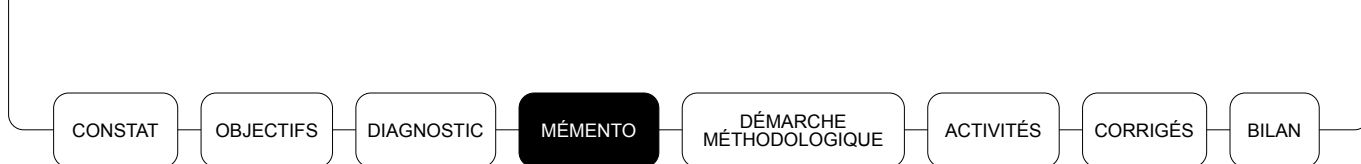
Si tous/toutes les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils/elles doivent aussi avoir accès à ses bénéfices. Un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en plus des avantages communs à l'ensemble des partenaires. C'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable. Les entreprises qui agissent par donation ou mécénat auront besoin que leur action soit connue du public. Les ONG chercheront à ce que le projet s'inscrive dans leurs finalités et leurs orientations. Une municipalité souhaitera que son engagement pour l'école soit reconnu par les habitants. Tous/Toutes les partenaires auront intérêt à ce que le projet aboutisse et obtienne les résultats annoncés. Sur ce point, il faut faire attention à certains facteurs de risques.

■ **Les risques dus au partenariat peuvent se présenter sous l'une des formes suivantes :**

▶ **Impact sur la réputation :** Toutes les organisations et institutions donnent valeur à leur réputation. Elles seront préoccupées, à juste titre, de savoir si cette réputation peut être atteinte, soit par le partenariat lui-même, soit par toute retombée dans l'avenir si le partenariat venait à échouer.

▶ **Perte d'autonomie :** Travailler en collaboration signifie inévitablement perte d'indépendance pour chaque partenaire dans les domaines de travail en commun. Par exemple, si un mécène acquiert des tables-bancs pour une école, il se peut qu'il demande de choisir le modèle ou le fabriquant.

▶ **Conflits d'intérêts :** Les engagements du partenariat peuvent conduire à des conflits d'appartenance et/ou à faire des compromis inconfortables. Exemple : certain(e)s partenaires peuvent demander un affichage publicitaire important, ce qui ira à l'encontre de la neutralité de l'école.



- ▶ **Ponction sur les ressources** : En pratique, les partenariats exigent un pré-investissement considérable (spécialement en termes de temps) avant même d’espérer un bénéfice quelconque.
- ▶ **Défis d’exécution** : Aussitôt que le partenariat est constitué et les ressources réunies, il y aura une série de nouveaux engagements et d’autres défis qui vont se présenter à chaque partenaire au fur et à mesure que le partenariat entre en phase d’exécution des projets.

4. LE/LA PARTENAIRE

Un(e) 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. Il peut s’agir d’une ONG, d’une institution, d’une personne physique ou d’une personne morale...

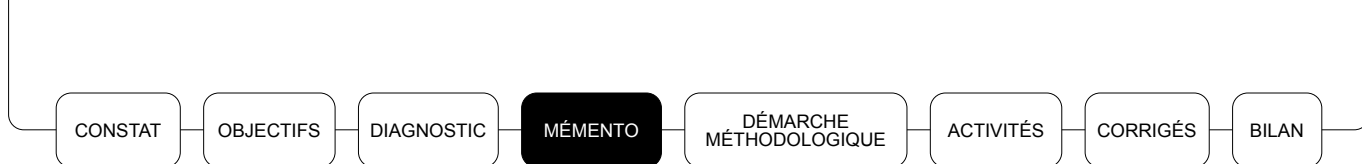
5. LES TYPES DE PARTENAIRES À L’ÉCOLE

On peut distinguer différents types de partenaires au sein de la communauté éducative que sont les partenaires institutionnel(le)s et les autres partenaires.

- *Les partenaires institutionnel(le)s* : il s’agit, par exemple, de l’association des parents d’élèves (APE), les autres ministères et les collectivités locales. Ces partenariats sont souvent cadré(e)s par des textes règlementaires.
- *Les autres partenaires non institutionnel(le)s* : ce sont en général les organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises privées nationales ou internationales qui réalisent entre autres des actions caritatives, des donations ou du mécénat. Ces partenaires sont en général expérimenté(e)s dans ce type de collaboration et y ont acquis un important savoir-faire.
- *Les structures locales non formelles* : ce sont, entre autres, les associations des femmes (par exemple, les associations des mères d’élèves ou des mères éducatrices), les guides religieux et les autorités traditionnelles.

6. QU’EST-CE QU’UN BESOIN D’AIDE ?

On peut entendre par besoin tout ce qui apparaît comme une nécessité à un être et dont il exprime ou non le sentiment de l’avoir pour être satisfait. C’est aussi un sentiment de privation qui porte à désirer ce dont on croit manquer. Il s’agit également d’une exigence née d’un sentiment de manque, de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique.



Une aide est, selon le dictionnaire Le Robert, l'action d'intervenir en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens. C'est un secours à des personnes sans ressources, des pays et autres. Cela signifie, en d'autres termes, une assistance, un appui, une collaboration, un conseil, une contribution, une coopération, etc.

En somme, un besoin d'aide peut être compris comme un manque ou une privation exprimée par une personne et pour lequel elle sollicite l'assistance ou l'appui d'une autre personne capable de le lui apporter en vue d'avoir la satisfaction recherchée.

7. QU'EST-CE QU'UN APPUI TECHNIQUE ET/OU FINANCIER ?

Selon l'Unesco, l'appui technique est une assistance non financière fournie par des spécialistes nationaux ou internationaux. Il peut se matérialiser par le partage d'information et d'expertise, l'enseignement, des sessions de formation, la transmission de connaissances opérationnelles et les services de conseil. Il peut aussi consister en des transferts de données techniques.

L'appui technique a pour objectif de maximiser la qualité de la mise en œuvre d'un projet et son impact en soutenant l'administration, la gestion, le développement de politiques, le renforcement des capacités, etc.

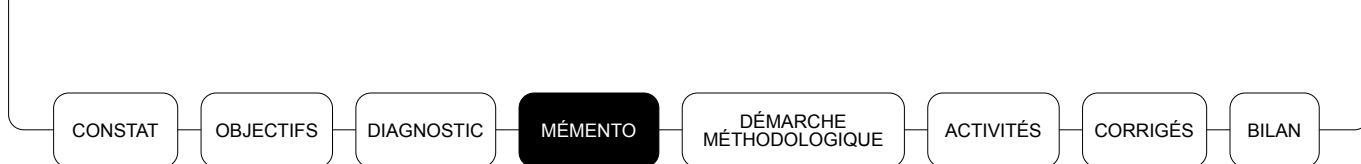
Selon une étude réalisée en République Démocratique du Congo intitulée « Réimaginer l'appui technique en RDC », en 2020, l'appui technique signifie, entre autres, un apport complémentaire de la part de l'autre ou d'une organisation à ce que nous faisons ; apporter une aide par le transfert des capacités, une aide de formation, logistique à un pays donné, une structure ou une entreprise donnée selon ses besoins.

Par exemple, pour une école qui manque d'eau potable, le/la directeur(trice) peut solliciter l'appui technique d'une équipe de forage ou d'une ONG qui en dispose afin de doter l'école d'un puits ou d'une fontaine.

D'après cette étude réalisée sur les appuis techniques, les principes d'un bon appui technique peuvent être regroupés en quatre domaines de changement et le renforcement des capacités est indispensable et s'applique aux quatre domaines. Lesdits domaines se déclinent ainsi qu'il suit :

❶ Domaine 1 : Optimiser les finances pour bâtir sur le long terme

- Diriger le financement au niveau provincial plutôt qu'au niveau central.
- Minimiser la duplication des activités et financements des zones de santé et la dispersion des fonds.
- Optimiser les dépenses et favoriser le renforcement des structures à la base et l'amélioration des infrastructures.



- Implémenter un système d'initiative qui favorise la responsabilisation des acteur(trice)s et de l'État.
- Refléter les coûts opérationnels réels du contexte d'implémentation.
- Changer les structures d'incitation pour que le gain individuel contribue au bénéfice collectif.
- Répartir équitablement les fonds à l'intérieur du pays
- Supporter les sources de financement innovantes internes au pays,
- Se conformer aux accords et aux engagements.

② **Domaine 2 : Accompagner pour renforcer la gouvernance**

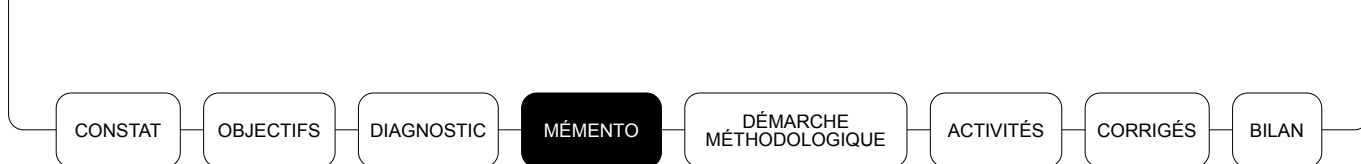
- S'aligner sur des objectifs et priorités communs.
- Faire diriger l'appui technique par le pays en respectant les règles d'engagement.
- Ne pas exécuter mais accompagner, avec respect.
- Éviter une approche à l'emporte-pièce. Adapter l'appui technique au contexte.
- Penser au malade plutôt qu'à la maladie comme facteur central.
- Équilibrer l'aide apportée aux provinces de manière équitable.
- Être à la fois des assistant(e)s techniques à même de jouer le rôle des expert(e)s au renforcement des capacités,
- Valoriser les connaissances, demandes et besoins communautaires.

③ **Domaine 3 : Cultiver la collaboration et la transparence entre tous/toutes les acteur(trice)s**

- Vulgariser les décisions stratégiques à tous les niveaux.
- Partager les leçons apprises sur des plateformes verticales et horizontales.
- Identifier, socialiser et récompenser la réussite.
- Renforcer la redevabilité envers le pays et l'évaluation des services de l'appui technique.
- Évaluer de manière conjointe les services de l'appui technique.
- Passer d'un environnement compétitif à un environnement collaboratif transparent.
- Rendre les données accessibles à tous/toutes.

④ **Domaine 4 : Réduire les dépendances en faveur de la pérennisation**

- Construire pour la durabilité financière après le départ des donateurs au niveau national et local.
- Valoriser les ressources locales (matérielles, financières) même si cela signifie sacrifier certains gains immédiats.
- S'assurer que les communautés s'approprient le(s) projet(s).
- Accroître les allocations budgétaires étatique au niveau de la santé.



- Accroître la durabilité et la réflexion à plus long terme.
- Renforcer les modèles d'évaluation et de responsabilisation interne au pays pour minimiser la dépendance envers les tiers partis.
- Mettre en place des mécanismes de responsabilisation du gouvernement après le départ des bailleurs.

8. QU'EST-CE QU'UNE CONVENTION DE PARTENARIAT ?

Une convention de partenariat est, selon Deneu (2023), un contrat écrit établissant les termes et conditions de collaboration entre au moins deux entreprises, dans le cadre d'un partenariat commercial. Elle poursuit plusieurs objectifs visant entre autres à formaliser les accords entre parties, clarifier les droits et obligations de chaque acteur(trice), définir les objectifs de collaboration, de gestion, la durée du partenariat et les moyens de résolution des éventuels litiges, établir un climat de confiance entre partenaires et garantir la transparence et la compréhension mutuelle des attentes.

Certains éléments clés doivent être pris en compte pour rendre une convention complète et efficace. Il s'agit :

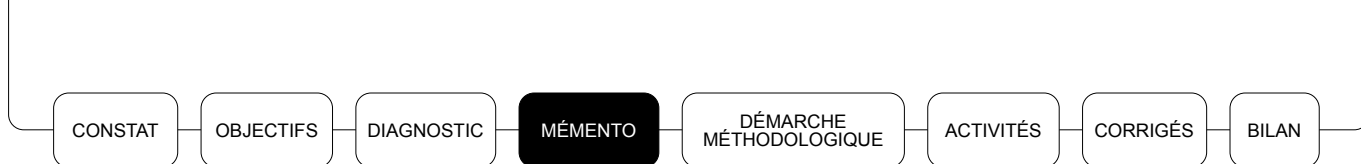
- de l'identification claire des parties impliquées (raison sociale, adresse, numéro d'identification);
- de la description des objectifs de la collaboration et des modalités de leur mise en œuvre;
- du détail des droits et obligations de chaque partie, y compris les engagements financiers, les contributions en termes de ressources, les responsabilités et les modalités de reporting⁹ et de suivi;
- des clauses spécifiques en fonction des besoins et des attentes des partenaires.

Sur le plan juridique, une convention de partenariat est un outil très utile dans le domaine des affaires indépendantes des secteurs d'activités. Il est pratiqué lorsque deux personnes au moins ont un intérêt commun et mutuel à collaborer et à coopérer sur des sujets variés en vue de réaliser ou d'atteindre un objectif.

Son rôle est de fixer un cadre juridique aux obligations respectives des parties évitant ainsi tout risque de conflit extérieur.

Bref, les conventions de partenariat sont utiles quand on veut sécuriser un projet commun et fixer un cadre à la collaboration.

⁹ Le *reporting* est généralement l'activité qui consiste à rendre compte périodiquement d'une activité.



9. QU'EST-CE QU'UN(E) PARTENAIRE PERTINENT(E)?

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

L'adjectif « pertinent » signifie « qui est tel qu'il convient, qui est approprié ou qui est en rapport avec le sujet ». Être pertinent(e) voudra dire présenter la qualité de quelqu'un qui fait preuve de justesse dans son raisonnement.

À cet égard, un(e) partenaire pertinent(e) peut être assimilé(e) à une personne, un groupe, un pays parfaitement approprié avec lesquels on se met en relation à l'intérieur d'un ensemble social, économique et autres.

Il est bon de consacrer du temps à l'identification des partenaires et chercher le plus d'informations possible afin d'arriver à une décision appropriée, y compris entreprendre des recherches pour connaître le passé de ces organisations. Pour ce faire, il faut, soit consulter leurs rapports annuels, soit visiter leur site web, soit leur rendre une « visite exploratoire » ou encore demander avis à ceux/celles qui connaissent l'histoire de ces organisations. On peut ensuite organiser une rencontre préliminaire avec un(e) des responsables de l'organisation partenaire potentielle. À ce stade, cela n'engage aucune des parties au partenariat, mais cela peut être une occasion intéressante pour les deux parties de vérifier s'il faut continuer ou non. Au mieux, cette rencontre peut répondre aux inquiétudes de l'une ou l'autre partie, et clarifier tout conflit d'intérêt potentiel.

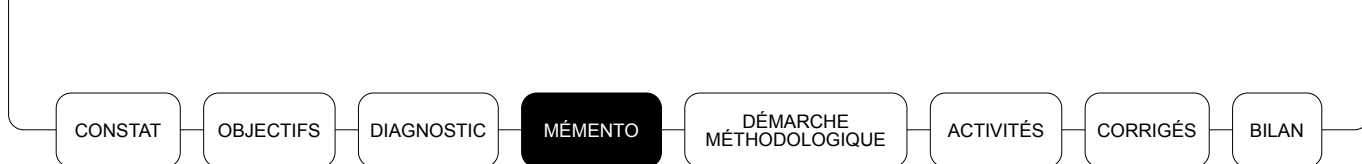
On peut être amené à expliquer l'idée du partenariat et à démontrer pourquoi l'organisation en question pourrait avoir quelque chose à contribuer et comment elle pourrait en tirer profit. Arriver à faire comprendre aux personnes impliquées dans l'organisation partenaire potentielle que le temps et les efforts à investir dans ce partenariat ne seront pas vains, mais les résultats peuvent prendre du temps.

10. LES OUTILS DE COMMUNICATION DANS LE CADRE D'UN PARTENARIAT

Dans le cadre du partenariat, les outils suivants peuvent être utilisés pour faciliter les échanges. Il s'agit, entre autres, de la requête et du plaidoyer.

■ La requête

C'est une demande adressée à une autorité, à une personne physique ou morale. Dans le cadre du partenariat, le/la directeur(trice) d'école peut l'utiliser dans sa recherche d'aide auprès de certains membres de la communauté éducative. Il s'agit d'un court texte qui précise les objectifs du projet, les coûts et les engagements des deux parties.



■ Le plaidoyer

C'est un discours oral ou écrit en faveur de quelqu'un, d'une idée... ou qui combat une doctrine, une institution. D'une manière simple, le plaidoyer est un exposé oral ou écrit qui défend une idée, une cause, une personne ou un projet.

Le plaidoyer est en général plus élaboré que la requête.

11. LA LIAISON ENTRE L'ÉCOLE PRIMAIRE ET LE COLLÈGE

L'école primaire est historiquement une école pour tous. À l'inverse, le collège et le lycée ont longtemps été destinés à une élite sélectionnée. Les modalités de fonctionnement de ces deux structures du système éducatif ont donc été conçues initialement pour des publics différents. Les sociologues (Cousin et Felouzis, 2002), comme les écrivain(e)s qui ont abordé le passage au collège (Samuel Butler, Nathalie Saraute...), ont souligné le choc émotionnel suscité par le changement d'établissement, les nouvelles façons de travailler, et la relation plus distante aux professeur(e)s. En outre, on constate qu'au collège, « [l]'élève ne redoute plus aujourd'hui la sévérité de l'adulte mais le jugement et la violence de ses pairs » (Laroque et De Peretti, 2015).

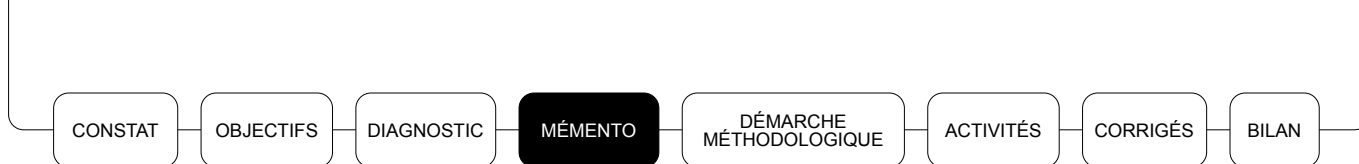
Les différences les plus notables sont :

- une continuité de la journée à l'école contre un fractionnement au collège ;
- un(e) enseignant(e) unique contre une multiplicité de professeur(e)s au collège ;
- une journée adaptée au rythme des élèves (avec reprise des notions tout au long de la journée) contre une juxtaposition des matières dans un cadre horaire très rigide ;
- des écarts dans les méthodes d'organisation et de travail ;
- des écarts dans la pédagogie ;
- une petite communauté humaine à l'école contre une communauté scolaire beaucoup plus nombreuse.

■ Une liaison, pour quoi faire ?

Pour les élèves :

- Rassurer les élèves, les aider à se projeter positivement dans leur année de 6^e ;
- Découvrir l'organisation du collège (emplois du temps, multiplicité des enseignant(e)s, règles de vie, cantine...);
- Découvrir la pédagogie du collège (attentes et fonctionnement des professeur(e)s, devoirs à la maison...);
- Découvrir les locaux du collège.



Pour les enseignant(e)s :

- Permettre un rapprochement des pratiques pédagogiques ;
- Assurer une meilleure continuité et une meilleure cohérence des enseignements dans le cursus scolaire ;
- Permettre un meilleur suivi des élèves qui rencontrent des difficultés.

Un travail de liaison école-collège est indispensable pour limiter les impacts négatifs de cette transition notamment sur les élèves fragiles et les élèves ne bénéficiant pas d'un fort accompagnement familial.

12. L'ÉDUCATION DE BASE AU BÉNIN

Dans le but de répondre aux besoins éducatifs fondamentaux, il est prévu un ensemble d'activités éducatives se déroulant dans différents environnements (formel, non formel et informel). Cet ensemble recoupe dans une large mesure le concept d'« éducation fondamentale » qui avait précédemment cours.

Selon l'Unesco, l'éducation fondamentale n'est pas une fin en soi. Elle est l'assise d'une formation permanente et d'un développement de l'être humain, sur laquelle les pays peuvent édifier de façon systématique d'autres niveaux et d'autres types d'éducation et de formation.

À la Conférence mondiale sur l'éducation pour tous qui s'est tenue à Jomtien du 5 au 9 mars 1990, il a été retenu que « l'éducation de base est celle qui fait acquérir à l'individu dans un contexte historique, social et linguistique déterminé, un minimum de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes lui permettant de comprendre son environnement, d'intégrer avec lui, de poursuivre son éducation et sa formation au sein de la société et de participer plus efficacement au développement économique, social et culturel de celle-ci ».

Étant une expression à contenu variable, l'éducation de base a été définie au niveau mondial comme l'éducation offerte aux apprenant(e)s du cours d'initiation de l'école primaire jusqu'en classe de 3^e du collège (fin premier cycle). Le but poursuivi est d'assurer aux jeunes un optimum de fondamentaux pour leur éviter de retomber dans l'illettrisme et pour leur permettre d'apprendre tout au long de la vie.

Au Bénin, l'éducation de base qui s'inscrivait dans la logique de la définition issue du niveau mondial, allant du cours d'initiation de l'enseignement primaire en classe de 3^e du collège (fin premier cycle), a été modifiée selon le Plan Sectoriel de l'Éducation post 2015. Elle commence à partir de la maternelle et se poursuit jusqu'en classe de terminale du second cycle de l'enseignement général secondaire.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1. COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS D'AIDES EXTÉRIEURES

Il faut être soi-même un(e) observateur(trice) averti(e), un(e) professionnel(le) confirmé(e). Tout ceci nécessite de la part du/de la leader, un minimum d'attention, de vigilance et de concentration.

Dans un tel rôle et en tant que directeur(trice) d'école, tu pourras mettre sur pied un comité de pilotage (donner la composition de ce comité) pour la réalisation d'un état des lieux. L'aboutissement de cet état des lieux te permettra d'identifier les besoins d'aides extérieures.

Ce comité de pilotage peut être constitué du/de la directeur(trice) de l'école, d'un membre du bureau de l'APE, d'un(e) enseignant(e) et du/de la délégué(e) des élèves.

De façon concrète, le comité de pilotage devra cibler les grands domaines où les besoins d'aides extérieures seront identifiés avec précisions. Ce sont en général :

- Le domaine de l'environnement scolaire (cadre de travail, bâtiments, les salles de classe, les latrines, les équipements pédagogiques, didactiques et/ou sportifs...);
- Le domaine de l'enseignement (pédagogie générale, didactiques des disciplines, psychologie de l'enfant, évaluation...);
- Le domaine des éducations et enseignements spécifiques comme l'éducation à la santé sexuelle, l'éducation relative à l'environnement...

2. COMMENT RÉALISER CET ÉTAT DES LIEUX

À chaque domaine ciblé par le comité de pilotage doit correspondre une méthodologie appropriée. D'un domaine à un autre, les modalités de recueil d'information et les cibles à interroger peuvent varier.

Lorsqu'il s'agit d'identifier les besoins d'aides extérieures relatifs au domaine de l'environnement scolaire, tu peux utiliser une réunion du bureau de l'APE qui représente l'ensemble des parents.

Pour souci de rigueur, dans le traitement des besoins, tu peux concevoir un questionnaire à partager aux parents par l'intermédiaire des élèves de l'école.

■ Exemple de questionnaire pour les parents d'élèves

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une réflexion sur notre école, nous proposons un questionnaire à votre attention pour recueillir votre point de vue sur l'environnement de notre école. L'analyse des réponses à ce questionnaire contribuera à identifier les points forts de l'école et ses éventuelles fragilités en vue de proposer des pistes d'amélioration pour la qualité de vie de tous dans l'établissement.

Les informations collectées sont strictement anonymes. Votre avis est très précieux et nous vous remercions à l'avance de votre participation.

Le/La Directeur(trice)

► Informations générales

Cette section porte sur vous et votre enfant. Il suffit de cocher les cases correspondant à votre situation et de compléter les espaces à préremplis.

Si plusieurs de vos enfants sont scolarisé(e)s dans l'établissement, veuillez remplir ce questionnaire pour le/la plus âgé(e).

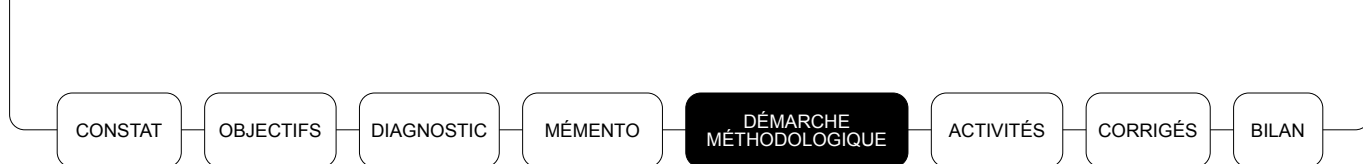
Depuis quelle année votre enfant est-il/elle inscrit(e) dans notre établissement ?

- ▶ Année d'inscription : 20...
- ▶ Son année de naissance : 20...
- ▶ Votre enfant est : Un garçon Une fille
- ▶ Il/Elle est en classe de : CI CE1 CM1

► Votre avis sur l'état de notre école

Sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas bon du tout, 5 = très bon), comment qualifiez-vous l'état de l'environnement de l'école :

	1 Pas bon du tout	2 Pas bon	3 Assez bon	4 Bon	5 Très bon
Les abords de l'école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bâtiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les salles de classe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les mobiliers scolaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sanitaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Sur quels points précisément doit-on améliorer la qualité de l'environnement de l'école?

Nous vous remercions pour votre participation.

Toujours par rapport à ce premier domaine, tu peux en collaboration avec le comité de pilotage, interroger soit les délégué(e)s des élèves, soit l'ensemble des élèves. Ainsi, tu peux, selon le cas, utiliser le questionnaire suivant.

■ Exemple de questionnaire à adresser aux élèves du CM ou bien aux délégué(e)s des élèves

Cher/Chère apprenant(e), tu es invité(e) à répondre librement au questionnaire ci-dessous pour nous permettre d'avoir une idée des besoins de notre école. Il suffit pour toi de cocher les cases correspondantes à ton appréciation.

Les informations collectées sont strictement anonymes. Ton avis est très précieux et nous te remercions à l'avance de ta participation.

Éléments de l'école à évaluer	Très bon	Bon	Moyen	Mauvais
Les abords de l'école	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cour	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les bâtiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les salles de classe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les mobiliers scolaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les sanitaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sur quels points précisément doit-on améliorer la qualité de l'environnement de l'école ?

Nous te remercions pour ta participation.

En revanche, s'agissant du domaine de la pédagogie, la cible à questionner sera constituée des enseignant(e)s de l'école. Dans ce cas précis, le recueil d'information passera par trois étapes distinctes :

- L'expression des attentes des enseignant(e)s ;
- L'observation du/de la directeur(trice) pour recenser les besoins de chaque enseignant(e) en situation de classe ;
- Enfin, la tenue d'un conseil des maître(sse)s pour croiser et analyser les informations recensées aux étapes précédentes.

Quant au domaine des éducations spécifiques, l'investigation se mènera auprès des parents et des enseignant(e)s. Les modalités de recueil peuvent être la réunion du comité de pilotage et du bureau de l'APE ou un questionnaire à adresser directement aux parents et aux enseignant(e)s.

■ Exemple de questionnaire à l'adresse des parents

Cher parent, le monde fait actuellement face à de profondes mutations que notre école doit intégrer dans l'éducation de nos apprenant(e)s. À cet effet, nous faisons l'option d'offrir à nos apprenant(e)s quelques enseignements spécifiques. C'est dans ce cadre que nous vous adressons le présent questionnaire pour recueillir votre avis sur les choix à implémenter.

Les informations collectées sont strictement anonymes. Votre avis est très précieux et nous vous remercions à l'avance de votre participation.

Le/La Directeur(trice)

► Informations générales

Cette section porte sur vous et votre enfant. Il suffit de cocher les cases correspondant à votre situation et de compléter les espaces à préremplir.
Si plusieurs de vos enfants sont scolarisé(e)s dans l'établissement, veuillez remplir ce questionnaire pour le/(e).

Depuis quelle année votre enfant est-il/elle inscrit(e) dans notre établissement ?

- ▶ Année d'inscription : 20...
- ▶ Son année de naissance : 20...
- ▶ Votre enfant est : Un garçon Une fille
- ▶ Il/Elle est en classe de : CI CE1 CM1

► Votre avis sur les enseignements spécifiques à retenir

Enseignements spécifiques envisagés	Avis du parent (à cocher)	
	Oui	Non
L'éducation relative à l'environnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'éducation à la santé sexuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiation à l'informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiation au cours d'anglais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiation à la vannerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cours de théâtre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Initiation de petits projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► Votre choix personnel

Précisez l'enseignement spécifique que vous souhaitez le plus pour votre enfant.

3. COMMENT EXPLOITER L'ÉTAT DES LIEUX POUR IDENTIFIER LES BESOINS D'AIDES EXTÉRIEURES

À la fin de l'administration des différents questionnaires aux acteur(trice)s concerné(e)s, tu réunit un conseil des maîtres élargi au comité de pilotage pour dépouiller tous les résultats obtenus, domaine par domaine, afin de retenir les besoins d'aides extérieures de façon unanime. Au cours de cette réunion, un tableau assez exhaustif des besoins d'aides peut être dressé. Ce tableau précisera les besoins qui peuvent être satisfaits à l'interne et ceux nécessitant des aides extérieures.

Voici des exemples de tableaux par domaine ou axe :

DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES ÉQUIPEMENTS SCOLAIRES

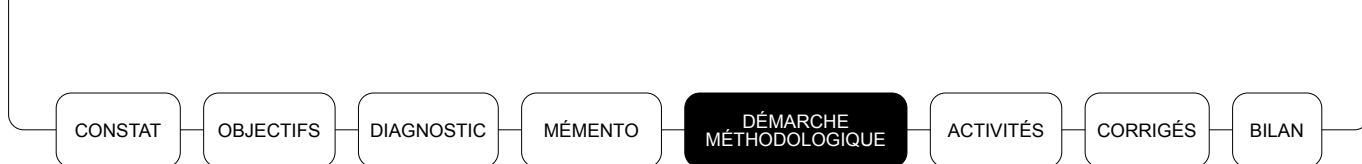
Besoins pouvant être satisfaits en interne	Besoins nécessitant des aides extérieures
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipements didactiques ▪ Livres de référence ▪ Reboisement de la cour de l'école ▪ Assainissement de l'environnement scolaire ▪ Équipement d'entretien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuels scolaires pour les apprenant(e)s ▪ Équipements sportifs ▪ Modules de classes ▪ Mobiliers ▪ Clôture de l'école

DOMAINE DE LA PÉDAGOGIE

Besoins pouvant être satisfaits en interne	Besoins nécessitant des aides extérieures
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appréciation des devoirs écrits ▪ Découpage de certains programmes d'études en planifications mensuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation à l'appropriation de certaines approches pédagogiques ▪ L'enseignement du dessin à l'école primaire ▪ Le calcul mental sous forme de jeux ▪ Le jeu comme moyen d'apprentissage, la ludopédagogie

DOMAINE DES ÉDUCTIONS SPÉCIFIQUES ET DES INNOVATIONS

Besoins pouvant être satisfaits en interne	Besoins nécessitant des aides extérieures
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Néant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre de l'éducation à la santé sexuelle ▪ Mise en œuvre de l'éducation relative à l'environnement ▪ Formation en informatique ▪ Utilisation des ressources numériques



4. COMMENT ÉLABORER DES REQUÊTES D'APPUI TECHNIQUE ET/OU FINANCIER AFIN DE MOBILISER DES PARTENAIRES PERTINENT(E)S DE L'ÉCOLE

Pour élaborer une requête d'appui technique et/ou financier afin de mobiliser des partenaires pertinent(e)s de l'école, il te faut du doigté et des connaissances.

Après avoir recensé les besoins d'aides extérieures, tu dois les hiérarchiser du moins préoccupant au plus préoccupant avec la participation du comité de pilotage.

Quelques questions à résoudre pour réussir : Quels sont les besoins cruciaux de mon école ? Quels sont les besoins dont la satisfaction nécessite des aides extérieures ? Quelles sont les dépenses financières à engager ? Quels sont les partenaires disponibles dans l'environnement immédiat ou lointain ?

Le choix du/de la partenaire adéquat(e) 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 de la satisfaction du besoin exprimé.

Pour choisir le partenaire adéquat, tu pourras :

■ Identifier le domaine du besoin à satisfaire :

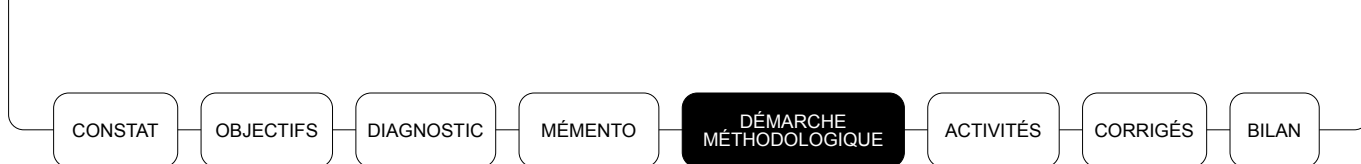
Il s'agit pour toi et pour le comité de pilotage, de retenir l'un ou l'autre des domaines des tableaux présentés au paragraphe 3 ci-dessus, compte tenu de l'urgence du besoin.

Pour identifier un(e) ou des partenaire(s) susceptible(s) de satisfaire le besoin ciblé, tu peux :

- profiter de l'occasion qu'offrent les assemblées générales des parents d'élèves ;
- effectuer des recherches sur internet ;
- contacter les autres collègues directeur(trice)s, les conseiller(ère)s pédagogiques ou ton/ta chef(fe) de circonscription scolaire.

En plus des partenaires locaux(ales), voici une liste non exhaustive d'ONG qui peuvent vous aider dans des domaines particuliers :

- Graines de Paix Bénin prône la non-violence et fait la promotion de la paix ;
- CIPCRE œuvre pour les droits des enfants, notamment pour une meilleure protection des enfants contre les abus sexuels. SITE INTERNET : www.cipcrebenin.org ;
- APESSA travaille pour l'éducation à la santé. SITE INTERNET : www.apessa.net ;
- Action Éducation (anciennement Aide et Action) est une association de développement par l'éducation, libre de toute attache politique et de toute attache religieuse, qui assure depuis 40 ans l'accès à une éducation de qualité pour les populations les plus vulnérables et marginalisées, en particulier les enfants, les filles et les femmes. SITE INTERNET : <https://action-education.org> ;



- Plan International est un réseau d'ONG qui œuvre pour faire progresser les droits des enfants et l'égalité entre les filles et les garçons. Plan International travaille au Bénin depuis 1994. SITE INTERNET : <https://plan-international.org/benin> ;
- Handicap International est une ONG de solidarité internationale qui intervient dans une soixantaine de pays. L'association intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflits et de catastrophes aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables. SITE INTERNET : <https://www.hi.org/fr/pays/benin>.

■ Évaluer le coût du besoin :

Pour estimer les moyens financiers nécessaires au projet, tu peux solliciter différent(e)s professionnel(le)s afin d'obtenir plusieurs devis estimatifs.

■ Rédiger le message à adresser au/à la partenaire choisi(e) :

Il s'agit pour toi de construire un message convaincant.

Pour développer ce message après avoir défini tes objectifs et identifié le/la partenaire, tu dois rédiger un texte pour lui exposer tes besoins en vue de leur satisfaction.

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

► Pour rédiger une requête :

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

Un exemple de requête est présenté en page suivante.

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

► Pour rédiger un plaidoyer :

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

EXEMPLE DE REQUÊTE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN
FRATERNITÉ – JUSTICE – TRAVAIL

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE

Direction départementale :

Circonscription scolaire :

École maternelle/primaire publique :

B. P. :

Tél./Fax : E-mail :

Réf. :

[Lieu et date]

À Madame/Monsieur le/la responsable
du bureau régional de l'Unicef

De (ville)

(par voie hiérarchique)

OBJET : Appui à une formation relative à la culture de la paix
et à la non-violence en milieu scolaire

Madame/Monsieur,

Dans le souci de doter mes collaborateur(trice)s de compétences en matière de promotion à la culture de la paix et à la non-violence, j'envisage d'organiser une séance de formation à leur intention sur les « pratiques pédagogiques favorables à la culture de la paix et à la non-violence ». Cette activité est d'une importance capitale dans la mesure où elle permettra aux enseignants, à travers les outils acquis, d'être à même d'installer un cadre scolaire ferme et valorisant pour enseigner et apprendre à construire la paix. 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 participant(e)s en fin d'activité.

La promotion de la culture de la paix et de la non-violence 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-Bénin pour l'organisation de cette activité de haute portée socioéducative pour les élèves de mon école.

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

Le/La directeur(trice)

[Prénom et nom]

- ⑤ Expose la situation, c'est-à-dire :
1. Évoque avec précision le contexte qui motive le développement du plaidoyer ;
 2. Établis un lien entre le contexte de développement du projet et le domaine d'activités du/de la partenaire ;
 3. Indique clairement le(s) besoin(s), la question ou la cause pour laquelle tu plaides ;
 4. Présente distinctement les faits ou l'état des lieux avec leurs conséquences si l'aide n'est pas obtenue ;
 5. Décris nettement les actions qui ont besoin d'être entreprises pour atteindre les objectifs visés ;
 6. Explique les bénéfices, les retombées ou les impacts positifs que l'aide sollicitée apportera à ton école et aux enfants ;
 7. Termine par des remerciements anticipés.

Un exemple de plaidoyer est présenté en page suivante.

5. COMMENT ÉTABLIR UNE CONVENTION DE PARTENARIAT

Une convention permet de formaliser la coopération que ton école va développer avec le/la partenaire.

Partant du principe qu'un contrat légalement formé tient lieu de loi à ceux/celles qui l'ont fait, chaque clause doit être soigneusement pensée par les parties afin d'éviter d'éventuels litiges devant les tribunaux. Il faut particulièrement faire preuve de vigilance et de précision sur les obligations de chacun(e) et bien identifier les responsables de l'événement, la durée du contrat, l'éventuelle reconduction du partenariat et les conditions de résolution du contrat (résiliation). La convention doit suffisamment protéger la marque de l'entreprise partenaire et la personne parrainée de tout abus.

Voici une liste des clauses et des mentions qui peuvent convenir à la majorité des projets de partenariat et que nous avons reprises dans notre exemple en page 102 :

- Identification des parties concernées
- Objet et durée de la convention
- Droits et obligations du/de la parrain/marraine
- Droits et obligations de la personne parrainée
- Conditions de modification de la convention
- Clause et modalités de résiliation
- Clause de confidentialité et de responsabilité
- Procédure en cas de litige

EXEMPLE DE PLAIDOYER

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN
FRATERNITÉ – JUSTICE – TRAVAIL

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE

Direction départementale :

Circonscription scolaire :

École maternelle/primaire publique :

B. P. :

Tél./Fax : E-mail :

Réf. :

[Lieu et date]

PLAIDOYER

pour l'amélioration de la scolarisation de la jeune fille dans la région
de adressé à Madame/Monsieur le Maire
de la commune de

L'article 19 de la Convention internationale des droits de l'enfant engage les pays signataires à la protection des enfants contre toutes les formes de violence. À ce titre, notre pays a développé de nombreuses initiatives tant sur le plan juridique que politique pour protéger les droits de l'enfant. Votre structure, à travers le volet social de ses missions, est chargée de mettre en œuvre cette volonté de l'État d'assurer la scolarisation des enfants et la protection de leurs droits. Pourtant, dans les pays en développement, comme le nôtre, une fille sur trois est mariée avant ses 18 ans. De façon spécifique, dans votre région où nous exerçons, des jeunes filles sont mariées contre leur gré dès l'âge de 15 ans, ce qui les expose aux nombreux risques liés aux grossesses précoces. Ceci entrave non seulement leur croissance physique, mais aussi leur développement psychologique. Étant projetées dans la vie d'adultes sans aucune préparation morale ou psychologique, et sous la domination de leurs parents, ces jeunes filles, en victimes résignées

Continue en page suivante →

EXEMPLE DE PLAIDOYER *(suite)*

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 réduire voire éliminer toutes ces pratiques préjudiciables à la jeune apprenante, le développement de la commune en serait ralenti. Un célèbre penseur ne dit-il pas : « Éduquer un garçon, c'est éduquer une personne, mais éduquer une fille, c'est éduquer une nation » ? En effet, l'éducation réduit les risques de mariage précoce, car les filles ayant bénéficié d'une éducation de base 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 commune, afin que leur éradication soit au cœur de vos projets relatifs à l'éducation et au développement de votre juridiction 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 Madame/Monsieur le Maire de la commune de mes remerciements anticipés.

EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT

CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre les soussignés :

L'ONG dont le siège social est situé,
représentée par (nom, prénom et fonction du/de la
représentant(e)), ci-après dénommée « Le Prestataire », d'une part.

Et

L'école primaire/maternelle de, située au quartier
....., représentée par (nom et prénom
du/de la directeur(trice)), ci-après dénommée « Le Bénéficiaire », d'autre
part,

Il a été convenu ce qui suit :

Le Bénéficiaire poursuit depuis plusieurs années l'objectif de doter son école
en mobilier (tables-bancs) avec une volonté d'offrir une place assise à chaque
apprenant(e). Dans ce contexte, le Bénéficiaire souhaite collaborer avec une
ONG qui lui permettrait d'atteindre plus facilement cet objectif.

Spécialiste en assistance et dons aux écoles, le Prestataire propose au Béné-
ficiaire de mettre à disposition ses ressources et autres moyens. Ensemble, le
Prestataire et le Bénéficiaire concluent cette convention de partenariat enca-
drée par les éléments principaux indiqués ci-après.

I. Objet de la convention

La présente convention intervient dans le cadre du projet de dotation de
l'école maternelle/primaire en mobilier composé de 120 chaisettes et tablettes
destinées aux apprenant(e)s.

II. Engagements des parties

Le Prestataire s'engage à faire réaliser et à livrer ce mobilier avec la prise en
charge des frais de transport dans un délai de six mois.

De son côté, le Bénéficiaire s'engage à utiliser, dès sa réception, ce mobilier
au bénéfice des élèves de l'école, exclusivement.

Continue en page suivante →

EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT (suite)

Le Bénéficiaire s'engage à en assurer l'entretien et la bonne maintenance.

Le Bénéficiaire s'engage à organiser une réception officielle de cet équipement en présence du/de la donateur(trice), des parents d'élèves, des autorités administratives, des autorités politico-administratives, des sages et notables. Au cours de cette cérémonie de réception, le Prestataire aura l'occasion de prononcer une allocution de 15 à 20 minutes pour faire connaître sa structure auprès de l'assemblée.

III. Durée de la convention

La convention de partenariat est conclue pour une durée de six mois à compter de sa date de signature. Elle pourra être prorogée d'un commun accord entre les deux parties. À l'issue de cette convention, il sera rédigé un rapport destiné à établir la synthèse des travaux menés et le bilan des actions réalisées dans le cadre du partenariat.

IV. Confidentialité

Les deux parties s'engagent à ne divulguer aucune information confidentielle qui pourrait lui être communiquée sur l'autre partie dans le cadre de ce partenariat.

V. Droit applicable

La présente convention est régie par le droit béninois. Tout litige fera d'abord l'objet d'une tentative de règlement à l'amiable par voie de conciliation avant d'être porté devant les tribunaux compétents.

Faite en autant d'exemplaires que de parties.

À (lieu), le (date)

Signatures

Le Prestataire

Le Bénéficiaire

6. COMMENT ÉTABLIR UNE FORTE LIAISON ENTRE L'ÉCOLE PRIMAIRE ET LE COLLÈGE AFIN DE METTRE EN ŒUVRE L'ÉDUCATION DE BASE

Le passage de l'école primaire au collège constitue, pour beaucoup d'élèves, une source de difficultés, voire d'échec. En effet, les modalités de fonctionnement des deux niveaux d'enseignement présentent d'importantes différences qui perturbent certain(e)s élèves notamment ceux/celles qui sont fragiles et ceux/celles qui ne bénéficient pas d'un fort accompagnement familial.

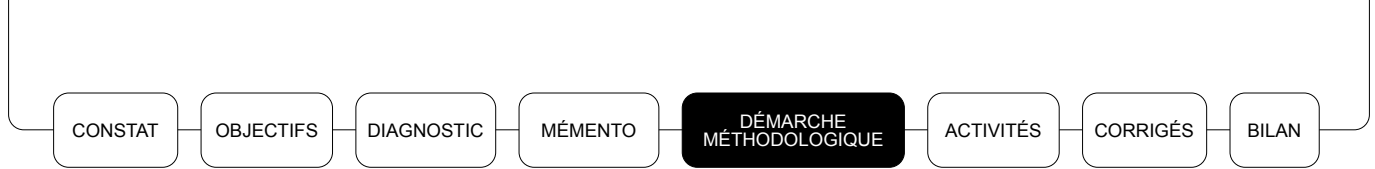
Il est donc de la responsabilité des acteur(trice)s locaux(ales) du système éducatif de réduire, autant que possible, ces sources de difficultés et d'assurer la cohérence et la continuité des enseignements d'un niveau à l'autre.

Dans ta quête d'établir une liaison avec le collège de ta localité, tu peux rallier à ta cause tes collègues des autres « écoles nourricières » du collège dont tu dépends.

Ensemble, vous pourrez solliciter une rencontre avec le/la directeur(trice) du collège en vue de la mise en place de ce pont entre les écoles primaires et le collège. Vous pourrez informer, voire solliciter l'aide de votre inspecteur(trice) et de ses conseiller(ère)s pédagogiques.

Voici des actions possibles que vous pouvez proposer lors de cette réunion :

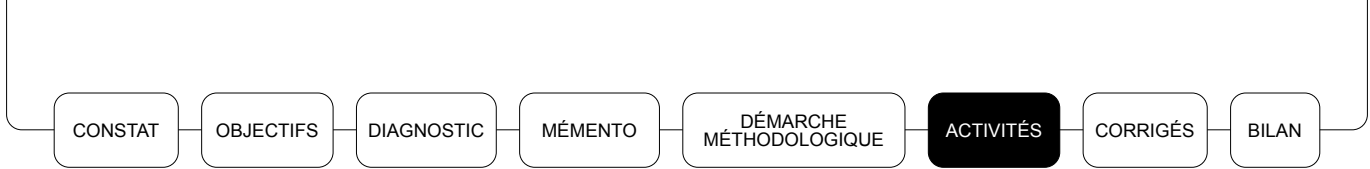
- Rencontres de travail entre les instituteur(trice)s et les professeur(e)s de français pour confronter les compétences attendues en fin de primaire par les premier(ère)s et les savoirs et savoir-faire attendus par les second(e)s en début de collège. Ce travail pourra aborder les différents domaines : lecture, rédaction/production d'écrits, grammaire, orthographe... ;
- Rencontres semblables en mathématiques ;
- Observation mutuelle de pratiques de classe en temps réel ;
- Projet conjoint entre une classe de CM et une classe de sixième dans le domaine des sciences expérimentales ;
- Correspondance scolaire entre des classes de CM2 et des classes de sixième ;
- Visite du collège par les élèves de CM2 en fin d'année ;
- Visite du collège par les parents des élèves de CM2 en fin d'année (opération portes ouvertes) ;
- Réunion d'information du collège par l'école sur les élèves à besoins éducatifs particuliers qui vont passer de l'école au collège ;
- Présentation du collège aux parents des élèves de CM2 au troisième trimestre par le/la directeur(trice) et les professeur(e)s du collège ;



- Observation de séances d'enseignement en sixième par des instituteur(trice)s et vice-versa ;
- Invitation des professeur(e)s des classes de sixième à une réunion des parents des apprenant(e)s des classes du CM2 pour présenter comment ils/elles dispensent les cours et ce qu'ils/elles demanderont comme travail à la maison ;
- Participation des maître(sse)s de CM2 au conseil de classe du 1^{er} trimestre dans le collège ;
- Etc.

Par ailleurs, tu mets en place un mécanisme d'accompagnement psychopédagogique particulier au profit des apprenant(e)s en fin de cycle primaire. Il s'agit par exemple de leur :

- expliquer les spécificités du collège : un(e) enseignant(e) pour toute l'année scolaire au primaire contre plusieurs professeur(e)s au collège, un(e) pour chaque discipline ;
- faire des exercices de prise de notes et copie de leçons sous la diction du/de la maître(sse) ;
- présenter l'usage du cahier de texte pour noter le travail à faire à la maison ;
- préciser les nouvelles matières ou nouveaux enseignements qu'ils recevront au collège (à savoir l'anglais, SVT, SPCT...).



ACTIVITÉS



► **Activité 1 : Recherche d'un(e) partenaire pertinent(e)**

Ton école dispose seulement d'un module de trois classes en matériaux définitifs pour un effectif total de 302 élèves. Les parents d'élèves, très démunis, ne peuvent construire que des classes de fortune qui ne résistent pas aux intempéries. Tu décides de rechercher un(e) ou plusieurs partenaires pertinent(e)s pour accompagner ton école.

Décris en quelques lignes comment tu pourrais trouver un(e) partenaire adéquat(e).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► **Activité 2 : Rédaction d'une requête**

L'ONG Azognon, basée à Cotonou, 123, rue Caboma, est réputée dans l'accompagnement des écoles primaires du Bénin pour la satisfaction de certains besoins d'aides extérieures tels que la mise en place des équipements sportifs, la construction de la clôture de l'école, la dotation en manuels scolaires, la dotation en appareils informatiques et la formation du personnel sur des enseignements spécifiques. Les parents d'élèves souhaitent que les apprenant(e)s des cours moyens soient initié(e)s à l'informatique. Dans cette perspective, tu sollicites l'ONG par une requête.

Rédige cette requête.

► **Activité 3 : Rédaction d'une convention de partenariat**

L'ONG Azognon, après avoir examiné ta requête relativement à la situation ci-dessus évoquée, te donne son accord de principe. Elle est d'accord pour une convention de partenariat.

Propose une convention.

► **Activité 4 : Liaison entre l'école et le collège**

Cela fait quatre ans déjà que tu as pris la direction de ton école. Tes enseignant(e)s s'adonnent avec dévouement au travail. À chaque session du CEP, ton école fait toujours 100% de succès. Malheureusement, près de 50% de tes élèves admis(es) au collège de la localité n'arrivent pas à supporter le rythme et les modalités de travail. Ils/

CORRIGÉS

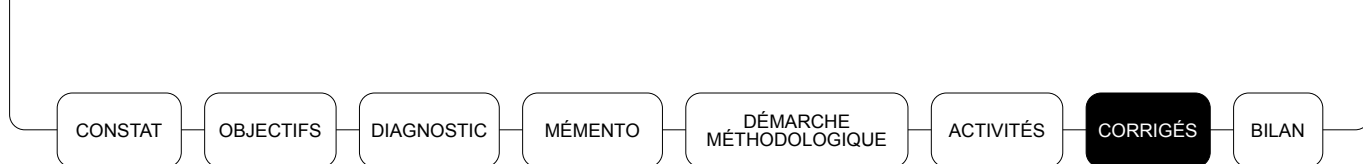
1. CORRIGÉS DU DIAGNOSTIC

► Autotest 1

N°	Propositions	À cocher
1.	L'association des parents d'élèves contrôle les activités du/de la directeur(trice). COMMENTAIRE : L'APE n'a pas directement autorité sur le/la directeur(trice). Au demeurant, dans la mesure où elle représente les intérêts des usagers du service public d'Éducation, elle peut solliciter l'inspecteur(trice) si elle constate un dysfonctionnement dans les pratiques du/de la directeur(trice).	<input type="checkbox"/>
2.	Les organisations non gouvernementales (ONG) contribuent au fonctionnement de l'école à travers divers appuis.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Les partenaires techniques et financiers (PTF) créent et construisent des écoles sur le territoire national. COMMENTAIRE : Les PTF n'ont pas statutairement la responsabilité de la construction des locaux scolaires. Cette charge est légalement du ressort des autorités publiques locales ou nationales. En revanche, elles peuvent apporter un soutien financier lorsque les moyens font défaut.	<input type="checkbox"/>
4.	Toutes les ONG apportent des appuis financiers aux écoles. COMMENTAIRE : Certaines ONG peuvent n'apporter qu'un appui technique. Par exemple, une formation des enseignant(e)s à l'usage des outils informatiques.	<input type="checkbox"/>

► Autotest 2

L'enseignement des domaines fondamentaux comme le français et les mathématiques relève prioritairement de l'Éducation nationale. Pour la formation pédagogique des enseignant(e)s dans ces domaines, il apparaît donc préférable que tu sollicites ton inspecteur(trice) et/ou ses conseiller(ère)s pédagogiques. S'ils/Si elles étaient dans l'impossibilité de répondre à ta demande, tu pourrais éventuellement te tourner vers une ONG, avec l'accord de ton inspecteur(trice).



► Autotest 3

N°	Une convention de partenariat...	Vrai	Faux
1.	est un contrat écrit entre au moins deux personnes (physiques ou morales) dans le cadre d'une collaboration. JUSTIFICATION : Une convention de partenariat doit être un contrat écrit entre au moins deux personnes pour formaliser leur collaboration.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	fait suite à un climat de méfiance entre partenaires et garantit la transparence et la compréhension mutuelle. JUSTIFICATION : L'élaboration d'une convention doit être systématique, elle n'est pas justifiée par une méfiance a priori. Elle assure la transparence et la compréhension mutuelle.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	poursuit un ou plusieurs objectifs visant entre autres à formaliser les accords entre parties. JUSTIFICATION : Une convention de partenariat vise à formaliser les accords entre les parties en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	est un outil uniquement utilisé dans le domaine des affaires indépendantes des secteurs d'activités. JUSTIFICATION : Une convention de partenariat ne s'utilise pas uniquement dans le domaine des affaires privées des secteurs d'activités.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

► Autotest 4

Cette convention apparaît incomplète. En particulier, elle ne précise pas :

- l'identité des deux parties prenantes, l'école et l'ONG : le nom du/de la directeur(trice) et celui du/de la représentant(e) de l'ONG, leurs adresses et autres coordonnées ;
- l'intérêt de la dotation pour l'école et les élèves (par exemple, l'apprentissage de la lecture s'il s'agit de manuels de français) ;
- le contenu détaillé du lot de matériel ;
- l'engagement de l'école dans le projet. Par exemple, s'il s'agit d'une vingtaine de tables-bancs (biplace), l'école s'engage à les affecter à la classe de CM2, à en assurer la maintenance et la protection ;
- l'intérêt et les retombées de ce partenariat pour l'ONG.

► Autotest 5

Les éléments cochés sont ceux qui cadrent avec la signification d'un partenaire pertinent.

Un partenaire pertinent est :

- une personne avec qui on a engagé un conflit d'intérêt ;
- une personne avec qui on est associé dans un jeu ou une activité ;
- une personne, un groupe, un pays avec lesquels on se met en relation ;
- un groupe d'individus qui contrôlent les activités d'une entreprise privée ou publique.

► Autotest 6

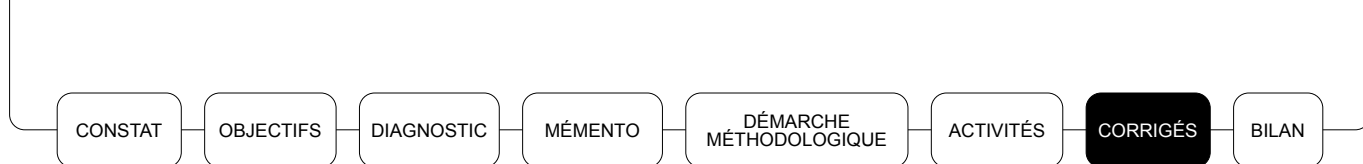
Les étapes à suivre pour mettre en place un partenariat sont :

1. la détermination de l'objet et du profil du partenariat ;
2. la recherche de partenaire ;
3. la sélection de partenaire ;
4. la négociation du partenariat ;
5. le contrat de partenariat ;
6. le démarrage et le suivi du partenariat.

► Autotest 7

Une coopération entre ton école et le collège de ton secteur vise à aider les élèves à surmonter les ruptures et les discontinuités entre les deux établissements, notamment :

- une continuité de la journée à l'école contre un fractionnement au collège ;
- un(e) enseignant(e) unique contre une multiplicité des professeur(e)s au collège ;
- une journée adaptée au rythme des élèves (avec reprise des notions tout au long de la journée) contre une juxtaposition des matières dans un cadre horaire très rigide ;
- des écarts dans les méthodes d'organisation et de travail ;
- des écarts dans les pratiques pédagogiques ;
- une petite communauté humaine à l'école contre une communauté scolaire beaucoup plus nombreuse au collège.



► Autotest 8

Pour établir une forte liaison entre l'école et le collège afin de mettre en œuvre l'« éducation de base », le/la directeur(trice) d'école :

N°	À cocher
1.	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>rallie à sa cause ses collègues des autres « écoles nourricières » du collège dont ils/elles dépendent. JUSTIFICATION : « L'union fait la force » dit-on. Si les autres collègues sont associé(e)s à la cause, l'action aura un impact plus important.</p>	
2.	<input type="checkbox"/>
<p>organise une visite du collège par les élèves de CM2 en fin d'année sans en informer le/la directeur(trice) du collège. JUSTIFICATION : D'une part, il est nécessaire de respecter l'autorité du/de la directeur(trice) du collège en l'informant à l'avance. D'autre part, une telle collaboration ne peut réussir qu'en étroite collaboration.</p>	
3.	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>met en place un mécanisme d'accompagnement psychopédagogique particulier au profit des apprenant(e)s en fin de cycle primaire. JUSTIFICATION : Les enseignant(e)s de CM2 peuvent expliquer les spécificités du collège, faire des exercices de prise de notes et copie de leçons sous la diction du/de la maître(sse), préciser les nouvelles matières ou nouveaux enseignements qu'ils/elles recevront au collège (à savoir l'anglais, SVT, SPCT), etc.</p>	
4.	<input type="checkbox"/>
<p>envoie les parents d'élèves de son école chercher les informations au collège pour leurs enfants. JUSTIFICATION : Si on laisse les parents seuls pour s'occuper de l'entrée au collège, les parents lettrés et habitués au système éducatif seront favorisés par rapport aux familles de milieu socio-culturel modeste. Une telle démarche ne fera qu'accroître l'inégalité des chances.</p>	
5.	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>peut solliciter l'aide de son/sa chef(fe) de circonscription scolaire et de ses conseiller(ère)s pédagogiques. JUSTIFICATION : Cela peut être bien utile, notamment pour mobiliser le/la directeur(trice) du collège et les autres directeur(trice)s.</p>	

2. CORRIGÉS DES ACTIVITÉS

► Activité 1

Pour identifier un(e) ou plusieurs partenaire(s) susceptible(s) de satisfaire le besoin ciblé, tu peux :

- profiter de l'occasion qu'offrent les assemblées générales des parents d'élèves pour faire part de vos recherches d'un(e) partenaire. Un parent peut avoir rencontré une entreprise ou une ONG et vous mettre en contact ;
- interroger des responsables de structures locales au profit de la population (dispensaires, centre sociaux...) et/ou des autorités locales ;
- effectuer des recherches sur Internet ;
- contacter les autres collègues directeur(trice)s, les conseiller(ère)s pédagogiques ou ton/ta chef(fe) de circonscription scolaire.

Prends du temps pour identifier le/la partenaire adéquat(e) et obtenir le plus d'informations possible afin d'arriver à une décision appropriée. Pour cela, tu peux consulter les rapports annuels, ou visiter leur site web, leur rendre une « visite exploratoire » ou encore demander avis à ceux/celles qui connaissent l'histoire de ces organisations. Une rencontre préliminaire n'engage aucune des parties au partenariat, mais ce peut être une occasion intéressante pour les deux parties de vérifier s'il faut continuer ou non. Au mieux, cette rencontre peut répondre aux inquiétudes de l'une ou l'autre partie, et clarifier tout conflit d'intérêt potentiel.

► Activité 2

Un exemple de requête par rapport à la situation exposée est présenté en page suivante.

► Activité 3

Un exemple de convention de partenariat est présenté en page 115.

► Activité 4

Voici quelques actions que tu pourrais mener afin de maintenir au collège les élèves admis(es) nouvellement en sixième.

Dans un premier temps, il est souhaitable de rechercher les causes majeures de cet abandon du collège. En coordination avec le/la directeur(trice) du collège, tu peux questionner, au cours du troisième trimestre, un échantillon de parents et d'élèves sur les difficultés rencontrées dans l'adaptation au collège. En fin d'année scolaire, tu peux aussi interroger des parents et des élèves concerné(e)s par la réorientation vers les ateliers d'apprentissage.

Continue en page 117.

EXEMPLE DE REQUÊTE

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN
FRATERNITÉ – JUSTICE – TRAVAIL

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE

Direction Départementale des enseignements maternel et primaire du :

Circonscription scolaire de :

École primaire de : B. P. :

Tél. :

N° EPP/CS-...../DDEMP

[Lieu et date]

**OBJET : appui à la formation des enseignant(e)s pour la formation
en informatique des élèves**

À Monsieur le directeur ou coordonnateur
de l'ONG Azognon
Cotonou

Dans le souci de renforcer les capacités de mes enseignant(e)s en enseignement spécifique à l'informatique, j'envisage d'organiser une formation à leur intention sur les modalités et les approches de l'enseignement en informatique. Cette activité est d'une importance capitale puisqu'elle va participer, d'une part, de la professionnalisation des enseignant(e)s et, d'autre part, de la prise en compte des souhaits des parents d'élèves des classes du CM1 et CM2 pour leurs enfants

Votre organisation non gouvernementale est reconnue et réputée pour son accompagnement du développement des actions éducatives auprès du jeune public. En particulier, la formation des formateur(trice)s en compétences informatiques étant l'un des axes majeurs des actions de votre organisation, celle-ci a retenu notre attention pour soutenir le projet. Ainsi, je viens par la présente solliciter de votre haute bienveillance son appui pour l'organisation de cette activité de haute portée socioéducative pour les enfants de mon école.

Dans la mesure du possible, nous souhaiterions que cette action soit programmée au troisième trimestre de l'année scolaire en cours. Dans cette perspective, les besoins prévisionnels s'articulent autour des éléments suivants :

- Le choix et l'intéressement de deux personnes ressources compétentes ;
- Un appui logistique et matériel pour l'organisation pratique de la formation ;
- Une collation pour tous les participant(e)s en fin d'activité.

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

Le/La Directeur(trice)
[Cachet]
[Prénom et nom]

EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT

CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre les soussignés :

L'ONG Azognon dont le siège social est situé à Cotonou, rue Caboma, représentée par (nom, prénom et fonction du/de la représentant(e)), ci-après dénommée « Le Prestataire », d'une part.

Et

L'école primaire/maternelle de, située au quartier, représentée par (nom et prénom du/de la directeur(trice)), ci-après dénommée « Le Bénéficiaire », d'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

Le Bénéficiaire poursuit depuis plusieurs années l'objectif de doter son école en matériels informatiques avec une volonté d'offrir une formation en informatique à ses enseignant(e)s en vue d'initier les élèves des cours moyens première et deuxième années.

Dans ce contexte, le Bénéficiaire souhaite collaborer avec une ONG qui lui permettrait d'atteindre plus facilement cet objectif.

Spécialiste en assistance et dons aux écoles, le Prestataire propose au Bénéficiaire de mettre à disposition un parc informatique et une expertise en formation en TICE. Ensemble, le Prestataire et le Bénéficiaire concluent cette convention de partenariat encadrée par les éléments principaux indiqués ci-après.

I. Objet de la convention

La présente convention intervient dans le cadre du projet de dotation de l'école primaire en matériels informatiques, soit quinze ordinateurs portables, deux vidéoprojecteurs, une imprimante HP et un copieur HP dans un délai de trois mois, et de mise à disposition pour la formation des enseignant(e)s de l'école de deux expert(e)s formateur(trice)s un mois après la réception des premiers équipements pendant une semaine de session de formation.

II. Engagements des parties

Le Prestataire s'engage à livrer cet équipement avec la prise en charge les frais de transport dans un délai de trois mois.

Continue en page suivante →

EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT (suite)

De son côté, le Bénéficiaire s'engage à utiliser, dès sa réception, cet équipement au bénéfice des élèves de l'école, exclusivement.

Le Bénéficiaire s'engage à assurer une formation des élèves de CM d'au moins

Le Bénéficiaire s'engage à en assurer l'entretien, la protection et la bonne maintenance.

Le Bénéficiaire s'engage à organiser une réception officielle de cet équipement en présence du donateur, des parents d'élèves, des autorités administratives, des autorités politico-administratives, des sages et notables. Au cours de cette cérémonie de réception, le Prestataire aura l'occasion de prononcer une allocution de 5 à 10 minutes pour faire connaître sa structure auprès de l'assemblée.

Le Prestataire est présent au lancement de la session de formation des enseignant(e)s.

III. Durée de la convention

La convention de partenariat est conclue pour une durée de six mois à compter de sa date de signature. Elle pourra être prorogée d'un commun accord entre les deux parties. À l'issue de cette convention, il sera rédigé un rapport destiné à établir la synthèse des travaux menés et le bilan des actions réalisées dans le cadre du partenariat.

IV. Confidentialité

Les deux parties s'engagent à ne divulguer aucune information confidentielle qui pourrait lui être communiquée sur l'autre partie dans le cadre de ce partenariat.

V. Droit applicable

La présente convention est régie par le droit béninois. Tout litige fera d'abord l'objet d'une tentative de règlement à l'amiable par voie de conciliation avant d'être porté devant les tribunaux compétents.

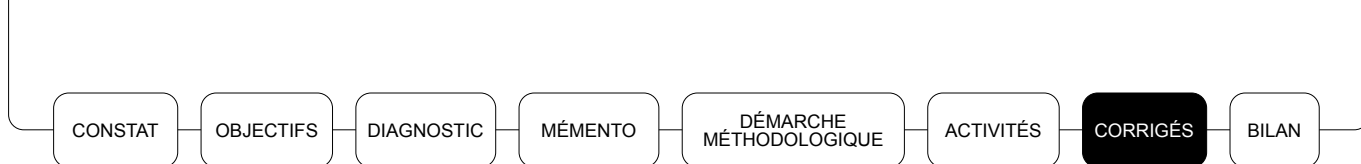
Faite en autant d'exemplaires que de parties.

À (lieu), le (date)

SIGNATURES

Le Prestataire
[Cachet suivi du nom et prénom]

Le Bénéficiaire
[Cachet suivi du nom et prénom]



S'il s'avère que c'est une trop grande rupture des modalités et des exigences de travail des professeur(e)s de collège avec celles des instituteur(trice)s qui cause ces échecs, tu peux, avec le/la directeur(trice) du collège, conduire plusieurs actions afin de rapprocher les pratiques professionnelles.

En particulier, tu pourras proposer :

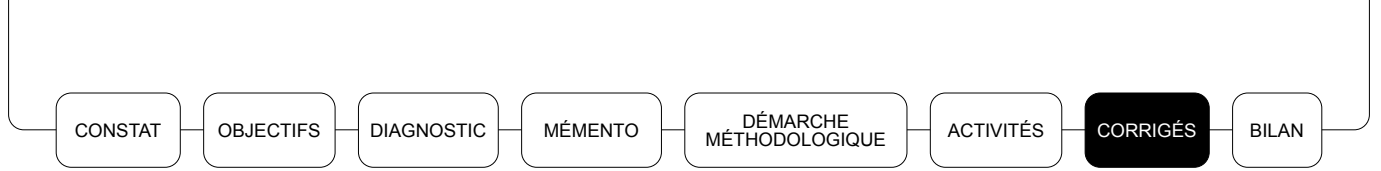
- des rencontres de travail entre les instituteur(trice)s et les professeur(e)s de français pour confronter les compétences attendues en fin de primaire par les premier(ère)s et les savoirs et savoir-faire attendus par les second(e)s en début de collège. Ce travail pourra aborder les différents domaines : lecture, rédaction/production d'écrits, grammaire, orthographe... ;
- des rencontres semblables en mathématiques ;
- des observations mutuelles de pratiques de classe en temps réel ;
- une présentation du collège aux parents des élèves de CM2 au troisième trimestre par le/la directeur(trice) et des professeur(e)s du collège, où ceux/celles-ci présenteront comment ils/elles dispensent les cours et ce qu'ils/elles demanderont comme travail à la maison ;
- une visite du collège par les élèves de CM2 en fin d'année ;
- une visite du collège par les parents de CM2 en fin d'année (opération portes ouvertes) ;
- une réunion d'information du collège par l'école sur les élèves à besoins éducatifs particuliers qui vont passer de l'école au collège ;
- une participation des maître(sse)s de CM2 au conseil de classe du 1^{er} trimestre dans le collège ;
- une invitation aux instituteur(trice)s de CM2 à préparer leurs élèves à certaines méthodes de travail comme la prise de note ou un travail autonome à la maison donné plusieurs jours à l'avance.

Tu peux aussi initier des collaborations pédagogiques entre les enseignant(e)s des deux niveaux. Par exemple :

- Des projets conjoints entre une classe de CM et une classe de sixième dans le domaine des sciences expérimentales ;
- Une correspondance scolaire entre des classes de CM2 et des classes de sixième.

► Activité 5

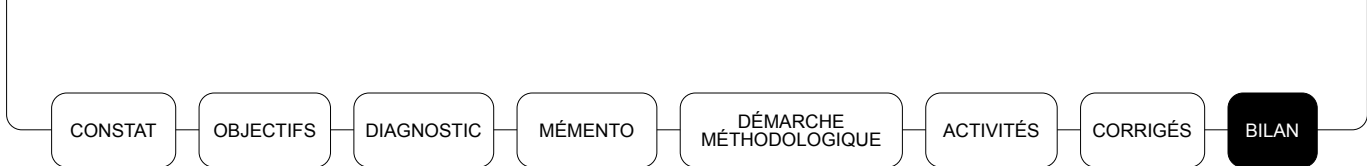
Dans la mesure où le problème est général au secteur, il s'agit en premier lieu de se coordonner avec le/la directeur(trice) du collège et les autres directeur(trice)s d'école. Ce temps de concertation peut être élargi au niveau des autorités politico-administratives telles que le/la chef(fe) de quartier, le/la chef(fe) de l'arrondissement et le maire. À défaut de la présence de ces autorités, une délégation de votre groupe de chef(fe)s d'établissement peut rencontrer ces responsables locaux(ales) pour exposer votre démarche.



Au cours d'une réunion de travail avec ces responsables, tu pourras proposer de :

- ❶ sensibiliser les parents d'élèves à l'intérêt de poursuivre la scolarisation de leurs enfants au collège.
 - a. Chaque directeur(trice) d'école peut organiser avec son APE une assemblée générale des parents d'élèves de CM ;
 - b. Lors de cette rencontre, le/la directeur(trice) du collège peut exposer l'intérêt pour l'insertion professionnelle d'avoir un meilleur niveau scolaire ;
 - c. Des ancien(ne)s élèves passé(e)s au collège (et leurs parents) peuvent témoigner de leur réussite professionnelle et sociale ;
 - d. Quelques employeur(euse)s locaux(ales) peuvent témoigner de leur recherche de personnels mieux qualifiés et des emplois qu'ils/elles leur offrent ;
 - e. Tu pourras mettre l'accent sur l'importance de l'accompagnement des parents dans l'ambition scolaire de leur enfant.

- ❷ convaincre les élèves de poursuivre leur parcours au-delà de l'école.
 - a. Chaque directeur(trice) d'école peut organiser une séance dans ses classes de CM ;
 - b. Éventuellement aidé(e) de professeur(e)s de collège, il/elle peut présenter des métiers accessibles au niveau d'étude fin de collège et les formations accessibles au lycée et leurs débouchés ;
 - c. Des ancien(ne)s élèves passé(e)s au collège (et leurs parents) peuvent témoigner de leur réussite sociale ;
 - d. Des élèves actuellement au collège peuvent témoigner de leur satisfaction d'avoir poursuivi leur scolarité après l'école primaire et raconter ce qu'ils/elles y apprennent.



BILAN



L'objectif de cette seconde séquence était de renforcer tes capacités à assurer une gestion partenariale de qualité au profit de l'école.

Après avoir traité toutes les étapes de cette séquence, cette partie te propose de faire le point sur l'usage que tu as fait, ou que tu envisages de faire, des démarches qui ont été proposées.

- ▶ 1. Après avoir étudié cette seconde séquence, est-il plus facile pour toi d'identifier les besoins d'aides extérieures de ton école ?

Si oui, quelles modifications as-tu apportées à ta démarche de recherche et d'identification habituelle ?

.....

.....

.....

.....

.....

Si non, précise tes difficultés en la matière.

.....

.....

.....

.....

.....

- ▶ 2. Pour la mobilisation de partenaires pertinent(e)s afin d'accompagner ton l'école, décris les améliorations que tu as adoptées ou que tu envisages d'utiliser ?

.....

.....

.....

.....

.....

RENFORCER LES CAPACITÉS DU/DE LA DIRECTEUR(TRICE) À ASSURER UNE GESTION PARTENARIALE DE QUALITÉ AU PROFIT DE L'ÉCOLE

BIBLIOGRAPHIE- SITOGRAFIE

L'ACCUEIL POUR TOUS : <https://accueilpourtous31.fr/ressources/quest-ce-que-le-partenariat>
ACTION ÉDUCATION (anciennement Aide et Action) : <https://action-education.org>
APESSA : www.apessa.net
BARTHES Roland, *Comment vivre ensemble : Cours et séminaires au Collège de France (1976-1977)*, Paris, Seuil, 2002.
BORNAND Sandra et LEGUY Cécile, *Anthropologie des pratiques langagières*, Paris, Armand Colin, 2013.
CIPCRE : www.cipcrebenin.org
COUSIN Olivier et FELOUZIS Georges, *Devenir collégien : l'entrée en classe de sixième*, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2001.
DENEU Camille « Qu'est-ce qu'une convention de partenariat ? », 2023, <https://www.shine.fr/blog/convention-partenariat-definition/#convention-de-partenariat-definition--objectifs>
DÉTRIE, Philippe, et MESLIN-BROYEZ, Catherine, *La communication interne au service du management*, Paris, Éditions Liaisons, 2001.
GRAINES DE PAIX : <https://www.grainesdepaix.org/fr>
HANDICAP INTERNATIONAL : <https://www.hi.org/fr/pays/benin>
IFADEM-CÔTE D'IVOIRE, *Livret 2 : Assurer un management efficace des écoles primaires et développer le partenariat avec la communauté*, 2^e édition.
LAROQUE Lydie et DE PERETTI Isabelle, *De l'école au collège*, Paris, Armand Collin, 2015.
LEGENDRE Renald, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 3^e édition, Montréal, Guérin, 2005.
PLAN INTERNATIONAL BÉNIN : <https://plan-international.org/benin>
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (PNUD), *Manuel du partenariat*, 2003, <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/fr/Partnering-Toolbook-French.pdf>
https://fr.wikipedia.org/wiki/Rapport_Brundtland
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>



Belgique
partenaire du développement

